



مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

التغيرات البيئية وتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة، وخلص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن تعزيز الرشاقة الاستراتيجية يمثل عاملاً مهماً في تطوير جودة الخدمات المصرفية وتحقيق التميز التنافسي في القطاع المصرفي، وأوصى البحث بضرورة اهتمام المصارف الخاصة بتعزيز الحساسية الاستراتيجية وتطوير مرونة الموارد وتوحيد القيادة الاستراتيجية بما يسهم في دعم اتخاذ القرارات السريعة وتحسين جودة الخدمات المصرفية.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية، جودة الخدمة المصرفية، المصارف الخاصة.

Abstract

This research aims to examine the role of strategic agility in enhancing banking service quality in private banks operating in Baghdad. The study seeks to demonstrate the extent to which strategic agility contributes to improving the quality of banking services provided by these banks. The research adopted a descriptive-analytical approach to analyze the relationship between the two study variables. Strategic agility was measured through its dimensions of strategic sensitivity, resource liquidity, and leadership unity, while banking service quality was measured using the dimensions of the SERVQUAL model, which include tangibles, reliability, responsiveness, security, and empathy. Data was collected through a questionnaire designed for this purpose and distributed to a sample of employees in ten private banks in Baghdad, totaling 380 employees. The data were analyzed using a range of statistical methods based on SPSS version 29 to extract descriptive statistics and test the correlation and influence relationships between the research variables.

دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز جودة الخدمة المصرفية: دراسة تحليلية لعينة من المصارف الخاصة في مدينة بغداد

م.م. رنا خالد عارف

جامعة ابن سينا للعلوم الطبية والصيدلانية

The Role of Strategic Agility in Enhancing the Quality of Banking Services: An Analytical Study of a Sample of Private Banks in the City of Baghdad

Rana Khalid Arif

Ibn Sina University of Medical and Pharmaceutical Sciences

r.khalidaref123@gmail.com

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى اختبار دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز جودة الخدمة المصرفية في المصارف الخاصة العاملة في مدينة بغداد، يسعى البحث إلى بيان مدى إسهام الرشاقة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف الخاصة، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين متغيري الدراسة، إذ تم قياس الرشاقة الاستراتيجية من خلال أبعادها المتمثلة في الحساسية الاستراتيجية، وسيولة الموارد، ووحدة القيادة، في حين تم قياس جودة الخدمة المصرفية بالاعتماد على أبعاد نموذج SERVQUAL التي تشمل الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف، وتم جمع البيانات من خلال استبانة صممت لهذا الغرض ووزعت على عينة من العاملين في عشرة مصارف خاصة في مدينة بغداد، إذ بلغ حجم العينة (380) عاملاً، وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS.29 لاستخراج الإحصاءات الوصفية واختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية إيجابية بين الرشاقة الاستراتيجية وجودة الخدمة المصرفية، مما يشير إلى أن تبني المصارف لممارسات الرشاقة الاستراتيجية يسهم في تحسين قدرتها على تقديم خدمات مصرفية أكثر كفاءة ومرونة واستجابة لاحتياجات الزبائن. كما بينت النتائج أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تؤدي دور مهم في تعزيز قدرة المصارف على التكيف مع



مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

تعكس قدرة المنظمة على استشعار التغيرات في البيئة المحيطة والاستجابة لها بمرونة وسرعة، من خلال إعادة توجيه الموارد واتخاذ قرارات استراتيجية تتسم بالمرونة والفاعلية. فالرشاقة الاستراتيجية لا تقتصر على مجرد سرعة الاستجابة للتغيرات، بل تمتد لتشمل القدرة على استشراف الفرص المستقبلية واستثمارها بما يسهم في تحقيق التميز التنظيمي والاستدامة في الأداء، تعد جودة الخدمة المصرفية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المصارف في بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن وتعزيز ثقتهم بها، إذ إن مستوى جودة الخدمات المقدمة يمثل عامل حاسم في تحديد قدرة المصارف على المنافسة في الأسواق المالية، ومع ازدياد توقعات الزبائن للحصول على خدمات مصرفية تتميز بالكفاءة والسرعة والدقة، أصبح تحسين جودة الخدمة أحد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المصارف إلى تحقيقها من خلال تطوير أنظمتها الإدارية والتقنية، وتواجه المصارف الخاصة تحديات متعددة تتمثل في التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، فضلاً عن تزايد المنافسة بين المصارف في استقطاب الزبائن وتقديم خدمات مصرفية متميزة. وفي هذا السياق تبرز الحاجة إلى تبني ممارسات إدارية حديثة قادرة على دعم قدرة المصارف على التكيف مع هذه التغيرات وتحسين مستوى الخدمات المقدمة، يسعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز جودة الخدمة المصرفية من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة في الحساسية الاستراتيجية، وسهولة الموارد، ووحدة القيادة، وبين أبعاد جودة الخدمة المصرفية التي تشمل الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف. وقد تم تطبيق البحث على عينة من العاملين في عدد من المصارف الخاصة في مدينة بغداد بهدف الوقوف على مدى إسهام الرشاقة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة، وتكون البحث من أربعة محاور تكون المحور الأول من منهجية البحث والمحور الثاني الاطار النظري و المحور الثالث والاطار العملي و المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات .

المحور الأول : منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

The results of the analysis showed a significant positive correlation and influence relationship between strategic agility and banking service quality, indicating that Adopting strategic agility practices contributes to banks' ability to provide more efficient, flexible, and responsive banking services to customer needs. The results also showed that the dimensions of strategic agility play a significant role in enhancing banks' ability to adapt to environmental changes and improve the quality of services provided. The research concluded with several key findings, most notably that enhancing strategic agility is a crucial factor in developing the quality of banking services and achieving competitive excellence in the banking sector. The research recommended that private banks focus on strengthening strategic sensitivity, developing resource flexibility, and unifying strategic leadership to support rapid decision-making and improve the quality of banking services.

Keywords: Strategic agility, banking service quality, private banks

المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في بيئة الأعمال نتيجة التقدم التكنولوجي المتنامي، والانفتاح الاقتصادي، وتزايد حدة المنافسة بين المنظمات في مختلف القطاعات، الأمر الذي فرض على المؤسسات السعي إلى تبني أساليب إدارية حديثة تمكنها من التكيف مع هذه التحولات والمحافظة على قدرتها التنافسية، ويعد القطاع المصرفي من القطاعات الحيوية التي تأثرت بشكل واضح بهذه التغيرات، إذ أصبحت المصارف مطالبة بتطوير قدراتها الاستراتيجية وتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها للزبائن بما يتلاءم مع متطلبات البيئة المصرفية المعاصرة، وفي ظل هذه التحديات برزت الرشاقة الاستراتيجية بوصفها أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي



مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

الزبائن وتعزيز القدرة التنافسية للمصارف، وتتجلى أهمية البحث أيضاً في تطبيقه على المصارف الخاصة في مدينة بغداد، إذ يسعى إلى تقديم مؤشرات علمية يمكن أن تساعد إدارات المصارف في فهم دور الرقابة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة. كما يمكن أن تسهم نتائج هذا البحث في رقد الأدبيات الإدارية بدراسة تطبيقية توضح العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وجودة الخدمة المصرفية في البيئة المصرفية العراقية.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتسجم مع مشكلة البحث وطبيعته، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

1. تحديد مستوى توافر الرقابة الاستراتيجية في المصارف الخاصة في مدينة بغداد.
2. تشخيص مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصارف الخاصة محل الدراسة.
3. بيان طبيعة العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وجودة الخدمة المصرفية في المصارف الخاصة في مدينة بغداد.
4. اختبار تأثير الرقابة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في تعزيز جودة الخدمة المصرفية.
5. تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تساعد إدارات المصارف في تعزيز الرقابة الاستراتيجية وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن.

رابعاً: فرضيات البحث

انسجماً مع مشكلة البحث وأهدافه، تم صياغة فرضيات البحث لاختبار طبيعة العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وجودة الخدمة المصرفية في المصارف الخاصة في مدينة بغداد، وذلك على النحو الآتي:

1. الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرقابة الاستراتيجية وجودة الخدمة المصرفية. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

يشهد القطاع المصرفي المعاصر تغيرات متسارعة نتيجة التطورات التكنولوجية وتزايد المنافسة بين المؤسسات المالية، الأمر الذي فرض على المصارف ضرورة تطوير قدراتها الاستراتيجية وتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها للزبائن. ولم يعد نجاح المصارف يعتمد فقط على مواردها المالية، بل أصبح مرتبطاً بقدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية وتلبية توقعات الزبائن المتزايدة.

وفي هذا السياق برزت الرقابة الاستراتيجية بوصفها أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على استشعار التغيرات في بيئة العمل والتعامل معها بمرونة وكفاءة. إلا أن العديد من المصارف الخاصة في البيئة العراقية ما تزال تواجه تحديات تتعلق ببطء الاستجابة للتغيرات وضعف القدرة على تطوير جودة خدماتها بما يتلاءم مع احتياجات الزبائن، وانطلاقاً من ذلك تتمثل مشكلة البحث في محاولة الكشف عن مدى إسهام الرقابة الاستراتيجية في تعزيز جودة الخدمة المصرفية في المصارف الخاصة في مدينة بغداد، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي هل تؤثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز جودة الخدمة المصرفية في المصارف الخاصة في مدينة بغداد؟

ويتفرع عن هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية، منها:

1. ما مستوى توافر الرقابة الاستراتيجية في المصارف الخاصة في مدينة بغداد؟
2. ما مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة في هذه المصارف؟
3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرقابة الاستراتيجية وجودة الخدمة المصرفية؟
4. هل يوجد تأثير معنوي لأبعاد الرقابة الاستراتيجية في تعزيز جودة الخدمة المصرفية.

ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال تسليطه الضوء على الرقابة الاستراتيجية بوصفها أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسهم في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية واستثمار الفرص المتاحة بمرونة وكفاءة. ومن جهة أخرى، يعد موضوع جودة الخدمة المصرفية من الموضوعات الحيوية التي تحظى باهتمام متزايد في الدراسات الإدارية لما لها من دور مهم في تحقيق رضا



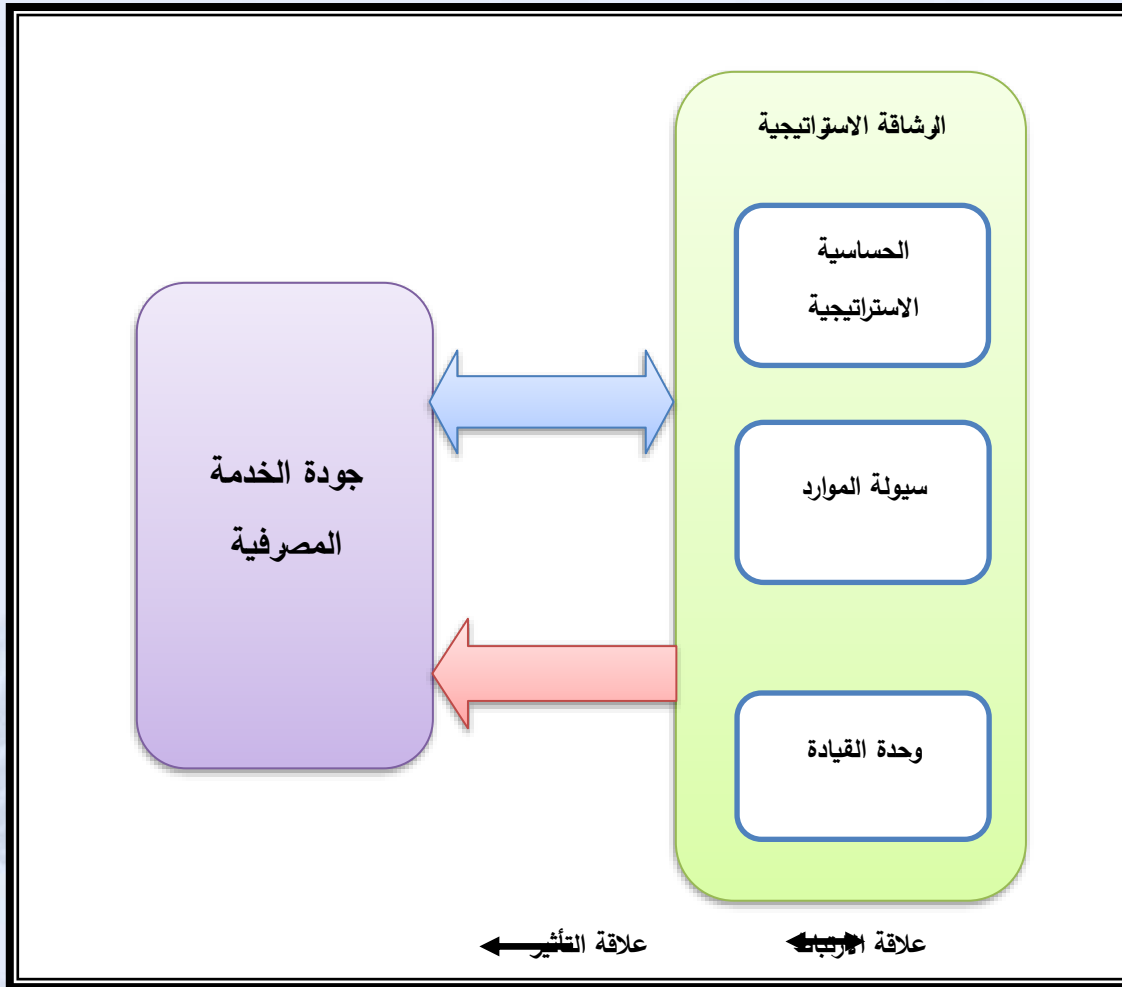
مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

- أ. تؤثر الحساسية الاستراتيجية تأثيراً معنوياً في تعزيز جودة الخدمة المصرفية.
ب. تؤثر سيولة الموارد تأثيراً معنوياً في تعزيز جودة الخدمة المصرفية.
ت. تؤثر وحدة القيادة تأثيراً معنوياً في تعزيز جودة الخدمة المصرفية.

خامساً: مخطط البحث الفرضي

- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحساسية الاستراتيجية وجودة الخدمة المصرفية.
ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سيولة الموارد وجودة الخدمة المصرفية.
ت. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وحدة القيادة وجودة الخدمة المصرفية.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً في تعزيز جودة الخدمة المصرفية، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

يمكن ايضاح سريان البحث عبر مخطط يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات كما موضح في الشكل (1):



الشكل (1) انموذج البحث



مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

القياس بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي. كما تم احتساب معامل الصدق من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وقد أظهرت القيم مستويات مرتفعة، الأمر الذي يؤكد صدق الأداة وصلاحيتها لقياس متغيرات البحث كما مبين في الجدول (1).

المصدر : من اعداد الباحثة
سادسا: اختبار الصدق والثبات

شير النتائج الواردة في الجدول إلى أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد ومتغيرات البحث تجاوزت الحد المقبول إحصائياً البالغ (0.70)، مما يدل على تمتع أداة

جدول (1) معاملات الثبات والصدق لمتغيرات البحث

| المتغير | الأبعاد | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ (الثبات) | معامل الصدق |
|----------------------|-----------------------------|-------------|-----------------------------|-------------|
| الرشاقة الاستراتيجية | الحساسية الاستراتيجية | 5 | 0.87 | 0.93 |
| | سيولة الموارد | 5 | 0.85 | 0.92 |
| | وحدة القيادة | 5 | 0.88 | 0.94 |
| | الثبات الكلي للمتغير | 15 | 0.90 | 0.95 |
| جودة الخدمة المصرفية | الملموسية | 4 | 0.82 | 0.90 |
| | الاعتمادية | 4 | 0.84 | 0.91 |
| | الاستجابة | 4 | 0.86 | 0.93 |
| | الأمان | 4 | 0.83 | 0.91 |
| | التعاطف | 4 | 0.81 | 0.90 |
| | الثبات الكلي للمتغير | 20 | 0.89 | 0.94 |

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V.29

سابعا: مجتمع وعينة البحث

المصرفية المقدمة. وقد بلغ حجم العينة (380) مفردة من الموظفين العاملين في تلك المصارف، وتم توزيع استبانة البحث عليهم بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، واعتمد البحث على العينة العشوائية في اختيار المبحوثين لضمان تمثيل مختلف المستويات الوظيفية داخل المصارف، الأمر الذي يسهم في الحصول على بيانات أكثر دقة وموضوعية حول متغيرات البحث. وقد تم استرجاع الاستبانات وتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على برنامج SPSS لاختبار فرضيات البحث وتحقيق أهدافه.

يتكون مجتمع البحث من العاملين في المصارف الخاصة العاملة في مدينة بغداد، إذ يمثل هذا القطاع أحد المكونات الرئيسة للنظام المصرفي العراقي لما يؤديه من دور مهم في دعم النشاط الاقتصادي وتقديم الخدمات المصرفية المتنوعة للزبائن. وقد تم اختيار عدد من المصارف الخاصة لكونها تمثل بيئة مناسبة لدراسة موضوع الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بجودة الخدمة المصرفية، أما عينة البحث فقد تم اختيارها من العاملين في عشر مصارف خاصة في مدينة بغداد، وذلك بهدف الحصول على بيانات تعكس طبيعة الممارسات الإدارية ومستوى جودة الخدمات

المحور الأول / الاطار النظري



مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

أولاً: مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

أصبحت المنظمات في العصر الحديث تعمل في بيئة تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتغير المستمر نتيجة التطورات التكنولوجية وتسارع الابتكار واشتداد المنافسة في الأسواق العالمية. وفي ظل هذه الظروف لم يعد التخطيط الاستراتيجي التقليدي كافياً لضمان استمرارية المنظمات، بل أصبح من الضروري امتلاك قدرات تنظيمية مرنة تمكنها من التكيف السريع مع التغيرات البيئية. وفي هذا السياق برز مفهوم الرشاقة الاستراتيجية بوصفه أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة الاستراتيجية التي تركز على قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات واستثمار الفرص المتاحة، وتشير الرشاقة الاستراتيجية إلى قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية وإعادة توجيه استراتيجياتها ومواردها بشكل مرن بما يحقق لها الاستجابة الفاعلة للفرص والتهديدات في السوق. إذ تُعرف الرشاقة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على تعديل اتجاهها الاستراتيجي وإعادة تشكيل مواردها بسرعة لاقتناص الفرص السوقية المؤقتة ومواجهة التحديات

التنافسية. (Shaban, 2024: 4) ، كما ينظر إلى الرشاقة الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة في بيئة الأعمال وإعادة توجيه استراتيجياتها بصورة مستمرة بما يضمن الحفاظ على ميزتها التنافسية. (Mancuso et al., 2024: 3) ويعكس هذا التعريف طبيعة الرشاقة الاستراتيجية بوصفها قدرة ديناميكية تمكن المنظمة من التفاعل المستمر مع بيئة الأعمال المتغيرة، وفي الاتجاه نفسه تشير بعض الدراسات الحديثة إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على تغيير اتجاهها بسرعة وبشكل متكرر استجابة للتغيرات غير المتوقعة في بيئة الأعمال، بما يسمح لها بتحقيق التكيف التنظيمي والحفاظ على قدرتها التنافسية في الأسواق الديناميكية. (Nguyen et al., 2024: 6) ، كما تؤكد الأدبيات المعاصرة أن الرشاقة الاستراتيجية تعد من القدرات التنظيمية الجوهرية التي تمكن المنظمات من تطوير نماذج أعمالها وابتكار أساليب جديدة لخلق القيمة، إذ تساعدها على الاستشعار المبكر للتغيرات البيئية واتخاذ قرارات استراتيجية سريعة ومرنة (Mueller-جدول (2) Saagebrecht, 2025: 2)

جدول (2) تعريفات الرشاقة الاستراتيجية في الأدبيات الحديثة

| ت | الباحث والسنة | تعريف الرشاقة الاستراتيجية |
|---|----------------------------------|---|
| 1 | Doz & Kosonen, , 2010: 371 | استراتيجيتها بصورة مستمرة من خلال تعزيز الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد ووحدة القيادة بما يمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية. |
| 2 | Teece ,2016:210 | استشعار الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وإعادة تشكيل مواردها وقدراتها التنظيمية بسرعة للحفاظ على ميزتها التنافسية. |
| 3 | Weber & Tarba, 2014: 7 | تعديل استراتيجياتها وهيكلها التنظيمية بصورة مرنة لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. |
| 4 | Shin, Lee & Park , 2015: 3 | الرشاقة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية غير المتوقعة من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية مرنة وإعادة تخصيص الموارد. |
| 5 | Clauss et al, 2019 | التكيف السريع مع التغيرات السوقية وتطوير نماذج أعمالها بما يسمح لها باغتنام الفرص التنافسية |
| 6 | Tallon & Pinsonneault ,2011: 465 | اكتشاف التغيرات في البيئة الخارجية والاستجابة لها بسرعة ومرونة من خلال إعادة توجيه الموارد التنظيمية |



مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

| | | |
|--|--------------------------|----|
| التكيف مع التحولات البيئية والتكنولوجية من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية سريعة تعزز قدرتها التنافسية . | Alzoubi et al, 2022:5 | 7 |
| الاستشعار المبكر للتغيرات البيئية والاستجابة لها من خلال إعادة تصميم العمليات والاستراتيجيات التنظيمية | Khan et al, 2023:8 | 8 |
| تعديل اتجاهها الاستراتيجي بسرعة واستثمار الفرص السوقية المؤقتة في بيئة أعمال ديناميكية . | Shaban , 2024: 4 | 9 |
| إعادة تشكيل استراتيجياتها ومواردها بسرعة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة وتحقيق الاستدامة التنافسية . | Mancuso et al. , 2024: 3 | 10 |

وانطلاقاً من ذلك يمكن النظر إلى الرقابة الاستراتيجية

على أنها قدرة تنظيمية ديناميكية تمكّن المنظمة من استشعار التغيرات في البيئة الخارجية والاستجابة لها بسرعة من خلال تعديل استراتيجياتها وإعادة توجيه مواردها بما يسهم في تحقيق التميز التنافسي والاستدامة التنظيمية. وتكتسب هذه القدرة أهمية خاصة في القطاع المصرفي الذي يتسم ببيئة تنافسية متغيرة وتطورات تكنولوجية متسارعة، الأمر الذي يجعل تبني الرقابة الاستراتيجية عاملاً مهماً في تطوير الخدمات المصرفية وتحسين جودتها.

ثانياً: أهمية الرقابة الاستراتيجية

يمكن توضيح أهمية الرقابة الاستراتيجية في المنظمات المعاصرة من خلال النقاط الآتية (Doz & Kosonen, 2010: 371 و (Teece, 2016: 210) و (Weber & Tarba, 2014: 9)

1. تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية اذ تساعد الرقابة الاستراتيجية المنظمات على الاستجابة السريعة للتحولات الاقتصادية والتكنولوجية والتنافسية في بيئة الأعمال
2. تمكّن الرقابة الاستراتيجية المنظمات من استثمار الفرص السوقية بصورة أسرع من المنافسين، مما يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية
3. تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستراتيجية اذ تسهم الرقابة الاستراتيجية في تسريع عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال مرونة القيادة وإمكانية إعادة توجيه الموارد بما يتلاءم مع التغيرات البيئية

4. تعزيز الابتكار التنظيمي اذ تساعد الرقابة الاستراتيجية المنظمات على تطوير أفكار وأساليب جديدة في تقديم الخدمات والمنتجات بما يواكب احتياجات الزبائن المتغيرة.

5. تؤدي الرقابة الاستراتيجية دور مهم في رفع مستوى كفاءة الأداء التنظيمي نتيجة قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات واستثمار الفرص المتاحة.

6. تساعد الرقابة الاستراتيجية المنظمات على إعادة توزيع مواردها وتعديل استراتيجياتها بسرعة بما يتلاءم مع متطلبات البيئة المتغيرة.

7. تمكّن الرقابة الاستراتيجية المنظمات الخدمية، ولا سيما المصارف، من تطوير خدماتها وتحسين جودتها بما يحقق رضا الزبائن ويعزز ثقتهم بالمؤسسة.

ثالثاً: أبعاد الرقابة الاستراتيجية

تشير الأدبيات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية إلى أن الرقابة الاستراتيجية ليست مفهوماً أحادياً، بل تمثل قدرة تنظيمية مركبة تتكون من مجموعة من الأبعاد التي تمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات البيئية والاستجابة السريعة لها. ويعد النموذج الأكثر شيوعاً في الأدبيات هو النموذج الذي قدمه Doz و Kosonen والذي يحدد ثلاثة أبعاد رئيسة للرقابة الاستراتيجية هي: الحساسية الاستراتيجية، وسيولة الموارد، ووحدة القيادة (Doz & Kosonen, 2010: 371). وتمثل هذه الأبعاد منظومة متكاملة تعمل معاً لتمكين المنظمة من الاستجابة بمرونة وفاعلية للمتغيرات في بيئة الأعمال وتؤكد الأدبيات المعاصرة أن أهمية هذه الأبعاد



مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

الوقت المناسب وتشير بعض الدراسات الحديثة إلى أن سيولة الموارد تعد من العوامل الرئيسية التي تمكن المنظمات من تطوير نماذج أعمالها وتحقيق الابتكار التنظيمي، لأنها تسمح بإعادة توجيه الموارد نحو الفرص الجديدة في السوق. (Scuotto et al., 2025: 5) وفي القطاع المصرفي تحديداً، تساعد سيولة الموارد المصارف على تطوير خدماتها المصرفية وتحسين جودتها من خلال إعادة توجيه الموارد البشرية والتكنولوجية نحو تطوير العمليات المصرفية والخدمات الرقمية.

1. وحدة القيادة Leadership Unity : يشير هذا البعد إلى درجة التوافق والانسجام بين أعضاء القيادة العليا عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية، إذ إن وجود قيادة موحدة يسهم في تسريع عملية اتخاذ القرار وتقليل الصراعات التنظيمية التي قد تعيق تنفيذ الاستراتيجيات. ويؤكد Doz و Kostonen أن وحدة القيادة تعد من العناصر الأساسية لتحقيق الرقابة الاستراتيجية، لأنها تساعد على توحيد الرؤية الاستراتيجية وتسريع تنفيذ القرارات التنظيمية (Doz & Kostonen, 2010: 373) تعكس وحدة القيادة قدرة الإدارة العليا على بناء اتفاق استراتيجي حول الاتجاهات المستقبلية للمنظمة، الأمر الذي يسهم في تعزيز وضوح الرؤية وتوجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما تساعد وحدة القيادة على تقليل التعارض بين الوحدات التنظيمية وتحقيق التنسيق بين مختلف الأنشطة داخل المنظمة وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المنظمات التي تتمتع بدرجة عالية من وحدة القيادة تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، لأن القرارات الاستراتيجية فيها تتخذ بسرعة ووضوح دون تعقيدات تنظيمية. (Nguyen et al., 2024: 9)

رابعاً: مفهوم جودة الخدمة المصرفية

أصبحت جودة الخدمة المصرفية أحد المفاهيم الأساسية في إدارة المؤسسات المالية، خاصة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة وزيادة المنافسة بين المصارف. إذ لم يعد نجاح المصارف يعتمد فقط على تقديم خدمات مالية تقليدية، بل أصبح مرتبطاً بقدرتها على توفير خدمات مصرفية عالية الجودة تلبي توقعات الزبائن وتحقق رضاهم، ويشير مفهوم جودة الخدمة المصرفية إلى مدى قدرة المصرف على تقديم خدمات مالية تتسم بالكفاءة والاعتمادية والاستجابة لاحتياجات الزبائن بما يحقق

تكمن في كونها تساعد المنظمة على الجمع بين القدرة على استشعار التغيرات البيئية والاستجابة السريعة لها وإعادة توجيه مواردها بصورة مرنة بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية في البيئات الدينامية: (Nguyen et al., 2024: 6) وفيما يأتي عرض تحليلي لأهم هذه الأبعاد.

1. الحساسية الاستراتيجية Strategic Sensitivity : يقصد بالحساسية الاستراتيجية قدرة المنظمة على استشعار التغيرات في البيئة الخارجية والتعرف المبكر إلى الفرص والتهديدات المحتملة، الأمر الذي يمكنها من اتخاذ قرارات استراتيجية في الوقت المناسب. ويؤكد Doz و Kostonen أن الحساسية الاستراتيجية تمثل درجة اليقظة التنظيمية التي تسمح للمنظمة بفهم التغيرات في السوق واستيعابها بسرعة قبل المنافسين. (Doz & Kostonen, 2010: 371) ومن الناحية التحليلية، تعتمد الحساسية الاستراتيجية على قدرة المنظمة على جمع المعلومات من البيئة المحيطة وتحليلها بصورة مستمرة، فضلاً عن تشجيع الحوار الاستراتيجي داخل المنظمة بما يسهم في تطوير الرؤية المستقبلية واستشراف الاتجاهات المحتملة في السوق. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المنظمات التي تمتلك درجة عالية من الحساسية الاستراتيجية تكون أكثر قدرة على استغلال الفرص السوقية والتكيف مع التحولات التكنولوجية والتنافسية. (Mueller-Saegebrecht, 2025: 3) كما ترتبط الحساسية الاستراتيجية بقدرة القيادة التنظيمية على الانفتاح على الأفكار الجديدة ومتابعة التطورات في بيئة الأعمال، الأمر الذي يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستعداد لها بصورة أفضل.

2. سيولة الموارد Resource Fluidity : يشير هذا البعد إلى قدرة المنظمة على إعادة توزيع مواردها البشرية والمالية والتنظيمية بسرعة ومرونة بما يتلاءم مع التغيرات البيئية والفرص المتاحة في السوق. ويرى Doz و Kostonen أن سيولة الموارد تمثل قدرة المنظمة على إعادة توجيه مواردها وإعادة تخصيصها بين الأنشطة المختلفة بما يسمح لها بالاستجابة الفاعلة للتغيرات الاستراتيجية. (Doz & Kostonen, 2010: 372) وتبرز أهمية هذا البعد في أن المنظمات قد تمتلك موارد كبيرة، إلا أن جمود الهياكل التنظيمية أو الإجراءات البيروقراطية قد يحد من قدرتها على الاستفادة من تلك الموارد. ولذلك فإن سيولة الموارد تعكس درجة المرونة التنظيمية التي تمكن المنظمة من تحويل مواردها نحو الأنشطة الأكثر أهمية في



مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

رضاهم ويعزز ثقتهم بالمؤسسة المصرفية. وتؤكد الدراسات الحديثة أن جودة الخدمة تعد من أهم العوامل التي

تؤثر في رضا الزبائن وولائهم للمصرف (Gazi, 2024). (3) كما ينظر إلى جودة الخدمة المصرفية بوصفها عملية تقييم يقوم بها الزبون لمستوى الخدمة التي يحصل عليها مقارنة بتوقعاته المسبقة، إذ يتحدد إدراك الزبون لجودة الخدمة من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته عنها. وقد أثبتت الدراسات التطين بيقية في القطاع المصرفي أن جودة الخدمة تؤدي دوراً حاسماً في تعزيز رضا الزبائن وتحسين الأداء المصرفي (Hendahewa, 2023). (6) تشير المراجعات العلمية الحديثة إلى أن جودة الخدمة في القطاع المصرفي أصبحت مرتبطة بشكل متزايد بجودة الخدمات الرقمية والمصرفية الإلكترونية، حيث أدى التحول الرقمي إلى إعادة تعريف مفهوم جودة الخدمة ليشمل سرعة المعاملات وسهولة الاستخدام وأمن المعلومات المصرفية (Palamidovska, 2025). (1197) يمكن تعريف جودة الخدمة المصرفية بأنها قدرة المصرف على تقديم خدمات مالية تقليدية ورقمية تتسم بالكفاءة والموثوقية والسرعة بما يحقق رضا الزبائن ويعزز ولاءهم للمصرف.

خامساً: أهمية جودة الخدمة المصرفية

تحتل جودة الخدمة المصرفية مكانة محورية في عمل المؤسسات المالية المعاصرة، إذ أصبحت أحد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المصارف على تحقيق رضا الزبائن والمحافظة عليهم في ظل بيئة مصرفية تتسم بارتفاع مستوى المنافسة والتغيرات التكنولوجية المتسارعة. فالمصارف التي تستطيع تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية تكون أكثر قدرة على تعزيز ثقة الزبائن وتحقيق الاستقرار في تعاملاتهم المصرفية. وفي هذا السياق يمكن إبراز أهمية جودة الخدمة المصرفية من خلال النقاط الآتية:

يق المصرفي إلى أن جودة الخدمة المصرفية تعد مفهوماً متعدد الأبعاد يمكن قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس إدراك الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة. ويعد نموذج SERVQUAL من أكثر النماذج استخداماً في قياس جودة الخدمة في المؤسسات الخدمية، بما في ذلك القطاع المصرفي، إذ يقيس جودة الخدمة من خلال خمسة أبعاد رئيسية هي: الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف (Parasuraman et al., 1988).

1. تعد جودة الخدمة المصرفية من العوامل الرئيسية التي تؤثر في مستوى رضا الزبائن، إذ يؤدي تقديم خدمات مصرفية تتسم بالكفاءة والموثوقية إلى تعزيز رضا الزبائن وزيادة ثقتهم بالمصرف (Gazi, 2024: 4).
2. يسهم ارتفاع مستوى جودة الخدمات المصرفية في بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، مما يزيد من مستوى ولائهم للمصرف واستمرار تعاملهم معه (Pham, 2024: 6).
3. تمكن جودة الخدمة المصارف من التميز في الأسواق المالية من خلال تقديم خدمات مصرفية أكثر كفاءة وموثوقية مقارنة بالمنافسين (Kotler & Keller, 2016: 153).
4. ترتبط جودة الخدمة المصرفية ارتباطاً إيجابياً بالأداء المالي والتشغيلي للمصارف، لأن الخدمات ذات الجودة العالية تسهم في جذب الزبائن وتعزيز سمعة المصرف في السوق. (Keneni, 2025: 5)
5. تؤدي جودة الخدمات المصرفية إلى تكوين صورة ذهنية إيجابية عن المصرف لدى الزبائن والمجتمع، الأمر الذي يسهم في زيادة مستوى الثقة بالمؤسسة المصرفية. (Ladhari, 2009: 309)
6. يسهم تحسين جودة الخدمة في جذب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين، مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمصرف في القطاع المصرفي (Parasuraman et al., 1988: 18).

سادساً: أبعاد جودة الخدمة المصرفية

تشير الأدبيات الحديثة في مجال إدارة الخدمات والتسويق.

(23) وقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة أن هذه الأبعاد ما تزال الإطار الأكثر استخداماً في تقييم جودة الخدمات المصرفية وقياس رضا الزبائن (Yesmin, 2023: 4)

1. الملموسية (Tangibility): يشير هذا البعد إلى المظاهر المادية المرتبطة بتقديم الخدمة المصرفية مثل المباني والتجهيزات والتكنولوجيا المستخدمة داخل المصرف، إضافة إلى مظهر الموظفين



مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

وتنظيم بيئة العمل. إذ تؤثر هذه العناصر في الانطباع الأول الذي يتكون لدى الزبائن عن مستوى ال

5. الأمان (Assurance): يعكس هذا البعد درجة الثقة والأمان التي يشعر بها الزبائن عند التعامل مع المصرف، ويشمل كفاءة الموظفين ومعرفتهم المهنية وقدرتهم على التعامل مع الزبائن بطريقة مهنية تبعث على الثقة، فضلاً عن ضمان سرية المعلومات المصرفية. ويعد الأمان من العوامل المهمة في تعزيز الثقة في المؤسسات المالية (Gazi, 2024: 4)

6. التعاطف (Empathy) يشير التعاطف إلى مدى اهتمام المصرف بزبائنه وفهم احتياجاتهم الفردية، وذلك من خلال تقديم خدمات شخصية تراعي ظروف الزبائن ومتطلباتهم المختلفة. ويسهم هذا البعد في بناء علاقات طويلة الأمد بين المصرف وزبائنه وتعزيز مستوى الولاء للمصرف (Keneni, 2025: 5)

المحور الثالث / الاطار العملي

2. خدمة المصرفية، كما أن توفر بيئة مصرفية حديثة يسهم في تعزيز إدراك الزبائن لجودة الخدمات المقدمة (Parasuraman et al., 1988: 23)

3. الاعتمادية (Reliability): يقصد بالاعتمادية قدرة المصرف على تقديم الخدمة المصرفية بدقة وموثوقية وفقاً لما يتم التعهد به للزبائن. ويعد هذا البعد من أهم أبعاد جودة الخدمة المصرفية لأنه يعكس مدى ثقة الزبائن بالمصرف واعتمادهم عليه في إجراء معاملاتهم المالية (Yesmin, 2023: 6)

4. الاستجابة (Responsiveness) يشير هذا البعد إلى مدى استعداد العاملين في المصرف لتقديم الخدمة بسرعة والاستجابة لطلبات الزبائن، إضافة إلى قدرتهم على معالجة المشكلات التي قد تواجه الزبائن أثناء حصولهم على الخدمة. ويؤدي ارتفاع مستوى الاستجابة إلى تحسين تجربة الزبائن وتعزيز رضاهم عن الخدمات المصرفية (Pham, 2024: 5)

أولاً: التحليل الوصفي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية

الجدول (3) نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية

| الترتيب | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | البعد |
|---------|----------------|-------------------|---------------|--------------------------|
| 1 | 0.18 | 0.71 | 3.88 | الحساسية الاستراتيجية |
| 3 | 0.21 | 0.79 | 3.72 | سيولة الموارد |
| 2 | 0.19 | 0.75 | 3.80 | الالتزام القيادي الجماعي |
| — | 0.19 | 0.75 | 3.80 | الرشاقة الاستراتيجية |



مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V.29

اختلاف 0.19، وهو ما يدل على وجود مستوى جيد من التنسيق القيادي والتعاون بين الإدارات العليا في المصارف عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية بينما جاء بعد سيولة الموارد في المرتبة الثالثة بوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري 0.79 ومعامل اختلاف 0.21، مما يشير إلى أن المصارف تمتلك مستوى متوسط إلى مرتفع من المرونة في إعادة توزيع الموارد المالية والبشرية لدعم الاستجابة الاستراتيجية كما تشير القيم المنخفضة نسبياً للانحراف المعياري ومعامل الاختلاف إلى تقارب آراء أفراد العينة وتجانس استجاباتهم حول مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في المصارف المبحوثة.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغير جودة الخدمة المصرفية

تشير نتائج الجدول (3) إلى أن الوسط الحسابي الكلي للرشاقة الاستراتيجية بلغ (3.80) وهو يقع ضمن المستوى المرتفع نسبياً وفق مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على أن المصارف الخاصة في مدينة بغداد تمتلك مستوى جيداً من القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية واستثمار الفرص الاستراتيجية وجاء بعد الحساسية الاستراتيجية في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ 3.88 وانحراف معياري 0.71 ومعامل اختلاف 0.18، مما يشير إلى أن المصارف تمتلك قدرة مرتفعة على استشعار التغيرات في البيئة المصرفية ومتابعة تحولات السوق واحتياجات الزبائن أما بعد الالتزام القيادي الجماعي فقد جاء في المرتبة الثانية بوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.75 ومعامل

الجدول (4) نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير جودة الخدمة المصرفية

| الترتيب | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | البعد |
|---------|----------------|-------------------|---------------|-------------|
| 1 | 0.17 | 0.69 | 3.91 | الاعتمادية |
| 2 | 0.19 | 0.73 | 3.84 | الاستجابة |
| 3 | 0.20 | 0.77 | 3.79 | الأمان |
| 5 | 0.22 | 0.82 | 3.65 | التعاطف |
| 4 | 0.21 | 0.80 | 3.70 | الملموسية |
| — | 0.20 | 0.76 | 3.78 | جودة الخدمة |

حسابي بلغ 3.91 وانحراف معياري 0.69 ومعامل اختلاف 0.17، مما يشير إلى أن المصارف تتمتع بدرجة عالية من القدرة على تقديم الخدمات المصرفية بدقة وموثوقية وفق الوعود المقدمة للزبائن، وجاء بعد الاستجابة في المرتبة الثانية بوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 0.73 ومعامل اختلاف 0.19، مما يدل على أن المصارف تبدي مستوى جيداً من الاستجابة لطلبات الزبائن وتقديم الخدمات المصرفية بسرعة وكفاءة، أما بعد

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V.29

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن الوسط الحسابي الكلي لجودة الخدمة المصرفية بلغ (3.78) وهو يقع ضمن المستوى المرتفع نسبياً، مما يدل على أن المصارف الخاصة في مدينة بغداد تسعى إلى تقديم خدمات مصرفية ذات مستوى جيد تلبي احتياجات الزبائن وتعزز مستوى رضاهم، وقد جاء بعد الاعتمادية في المرتبة الأولى بوسط



مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

بشكل عام تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن المصارف الخاصة في مدينة بغداد تمتلك مستوى جيداً من الرشاقة الاستراتيجية وجودة الخدمة المصرفية، حيث بلغ الوسط الحسابي لكلا المتغيرين مستوى مرتفعاً نسبياً، كما أظهرت قيم الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف درجة مناسبة من التجانس والاستقرار في استجابات أفراد العينة.

وتعكس هذه النتائج أن تبني المصارف لممارسات الرشاقة الاستراتيجية يسهم في تعزيز قدرتها على تحسين جودة الخدمات المصرفية والاستجابة لاحتياجات الزبائن بصورة أكثر كفاءة ومرونة، الأمر الذي يدعم قدرتها التنافسية في القطاع المصرفي.

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

الأمان فقد جاء في المرتبة الثالثة بوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 0.77، وهو ما يعكس إدراك العاملين لأهمية تعزيز الثقة والأمان في التعاملات المصرفية، بينما جاء بعد الملموسية في المرتبة الرابعة بوسط حسابي 3.70، ويشير ذلك إلى أن المصارف تسعى إلى تحسين المرافق المصرفية والتجهيزات المادية والتقنيات المستخدمة في تقديم الخدمات، أما بعد التعاطف فقد جاء في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي 3.65 ومعامل اختلاف 0.22، مما يدل على أن مستوى الاهتمام الفردي بالزبائن لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير مقارنة ببقية الأبعاد، كما تشير القيم المنخفضة نسبياً للانحراف المعياري ومعامل الاختلاف إلى وجود درجة مقبولة من الاتفاق بين أفراد العينة حول مستوى جودة الخدمة المصرفية في المصارف المبحوثة.

جدول (5) الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها مع إجمالي جودة الخدمة المصرفية

| المتغير | معامل الارتباط مع جودة الخدمة المصرفية | مستوى الدلالة (Sig) |
|---------------------------------------|--|---------------------|
| الحساسية الاستراتيجية | 0.64 | 0.000 |
| سيولة الموارد | 0.59 | 0.000 |
| الالتزام القيادي الجماعي | 0.61 | 0.000 |
| الرشاقة الاستراتيجية (إجمالي المتغير) | 0.67 | 0.000 |

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V.29

اتخاذ القرارات الاستراتيجية يسهم في تطوير مستوى الخدمة المصرفية وتعزيز كفاءة الأداء الخدمي أما بعد سيولة الموارد فقد سجل معامل ارتباط بلغ (0.59)، مما يدل على أن قدرة المصارف على إعادة توزيع الموارد وتنظيمها بصورة مرنة تساعد في دعم تقديم الخدمات المصرفية بصورة أكثر كفاءة.

كما أظهرت النتائج أن الارتباط الكلي بين الرشاقة الاستراتيجية وجودة الخدمة المصرفية بلغ (0.67) وهو ارتباط موجب قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000)، مما يؤكد أن تعزيز ممارسات الرشاقة الاستراتيجية في المصارف يسهم بشكل واضح في تحسين

تشير النتائج في جدول (5) تحليل الارتباط إلى وجود علاقات ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وإجمالي جودة الخدمة المصرفية في المصارف الخاصة المبحوثة فقد أظهر بعد الحساسية الاستراتيجية أعلى مستوى ارتباط مع جودة الخدمة المصرفية إذ بلغ معامل الارتباط (0.64) عند مستوى معنوية (0.000)، مما يدل على أن قدرة المصارف على استشعار التغيرات البيئية ومتابعة احتياجات الزبائن والتطورات السوقية تسهم بدرجة كبيرة في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة كما أظهر بعد الالتزام القيادي الجماعي ارتباطاً إيجابياً بلغ (0.61)، وهو ما يشير إلى أن التنسيق بين القيادات الإدارية والعمل الجماعي في



مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

الاستراتيجية وجودة الخدمة المصرفية في المصارف الخاصة في مدينة بغداد على مستوى الإجمالي والفرعي.

جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن، وبناءً على ذلك يمكن القول إن النتائج تدعم فرضية الدراسة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرضا

جدول (6) اختبار تأثير أبعاد الرضا الاستراتيجية وإجمالي الرضا في جودة الخدمة المصرفية

| القرار | مستوى الدلالة (Sig) | قيمة T | معامل التأثير (β) | المتغير المستقل |
|--------|---------------------|--------|-------------------|-------------------------------------|
| معنوي | 0.000 | 7.84 | 0.38 | الحساسية الاستراتيجية |
| معنوي | 0.000 | 6.21 | 0.29 | سيولة الموارد |
| معنوي | 0.000 | 7.02 | 0.34 | الالتزام القيادي الجماعي |
| معنوي | 0.000 | 14.87 | 0.63 | الرضا الاستراتيجية (إجمالي المتغير) |

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V.29

في جودة الخدمة المصرفية في المصارف الخاصة في مدينة بغداد على المستوى الإجمالي والفرعي.

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. من خلال تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بتأثير الرضا الاستراتيجية في جودة الخدمة المصرفية في المصارف الخاصة في مدينة بغداد، أمكن التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات المهمة.
2. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن العاملين في المصارف المبحوثة يدركون بدرجة جيدة أهمية الرضا الاستراتيجية في العمل المصرفي، إذ جاءت الأوساط الحسابية ضمن المستوى المرتفع نسبياً. وهذا يعكس توجه المصارف نحو تبني أساليب إدارية مرنة تساعد على التعامل مع التغيرات المتسارعة في البيئة المصرفية.
3. بينت النتائج أن مستوى جودة الخدمة المصرفية في المصارف الخاصة جاء أيضاً بمستوى جيد، وهو ما يدل على وجود اهتمام واضح من قبل إدارات المصارف بتقديم خدمات مصرفية تلبي احتياجات الزبائن وتسعى إلى تحقيق رضاهم.
4. أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة إيجابية واضحة بين الرضا الاستراتيجية وجودة الخدمة المصرفية، الأمر الذي يشير إلى أن المصارف التي تتبنى ممارسات إدارية

تشير نتائج جدول (6) تحليل الانحدار إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الرضا الاستراتيجية في جودة الخدمة المصرفية في المصارف الخاصة المبحوثة، إذ أظهر بعد الحساسية الاستراتيجية أعلى تأثير بين الأبعاد حيث بلغ معامل التأثير (β = 0.38) = عند قيمة T = 7.84 ومستوى معنوية (0.000)، مما يدل على أن قدرة المصارف على استشعار التغيرات في البيئة المصرفية ومتابعة احتياجات الزبائن تسهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمة المصرفية، كما أظهر بعد الالتزام القيادي الجماعي تأثيراً إيجابياً بلغ (β = 0.34)، وهو ما يعكس دور التنسيق والتعاون بين القيادات الإدارية في دعم تحسين الأداء الخدمي للمصارف، أما بعد سيولة الموارد فقد سجل معامل تأثير بلغ (β = 0.29)، مما يشير إلى أن قدرة المصارف على إعادة توزيع الموارد بصورة مرنة تسهم في دعم تقديم الخدمات المصرفية بكفاءة أعلى، كما أظهرت النتائج أن إجمالي الرضا الاستراتيجية يؤثر تأثيراً إيجابياً قوياً في جودة الخدمة المصرفية، إذ بلغ معامل التأثير (β = 0.63) عند مستوى معنوية (0.000)، مما يدل على أن تعزيز ممارسات الرضا الاستراتيجية داخل المصارف يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن.

تشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.45$) إلى أن الرضا الاستراتيجية تفسر نحو 45% من التغيرات التي تحدث في جودة الخدمة المصرفية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، تؤكد النتائج صحة فرضية التأثير التي تفترض وجود تأثير معنوي للرضا الاستراتيجية



مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

6. توصي الدراسة بإجراء المزيد من البحوث المستقبلية التي تتناول متغيرات استراتيجية أخرى مثل التحول الرقمي أو الابتكار التنظيمي أو الذكاء الاصطناعي، لما لها من دور متزايد في تطوير العمل المصرفي وتحسين جودة الخدمات المصرفية.

المصادر:

1. Alzoubi, H., Alshurideh, M., & Al Kurdi, B. (2022). The role of strategic agility in achieving organizational performance. *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), 1–10.
2. Clauss, T., Abebe, M., & Tangpong, C. (2019). Strategic agility, business model innovation, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 86, 1–13.
3. Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382.
4. Gazi, M. A. I. (2024). Customer satisfaction with online banking service quality. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1–12.
5. Keneni, A. D. (2025). Service quality measurement practices in commercial banks. *African Public Service Delivery and Performance Review*, 13(1), 1–10.
6. Khan, H., Zhang, Y., & Khan, Z. (2023). Strategic agility and organizational performance. *Journal of Business Research*, 156, 1–12.
7. Kotler, & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
8. Ladhari, R. (2009). Service quality, emotional satisfaction, and behavioural intentions. *Managing Service Quality*, 19(3), 308–331.
9. Mancuso, I., et al. (2024). Nurturing strategic agility through corporate venturing. *Industrial Marketing Management*, 118, 1–10.
10. Mueller-Saegebrecht, S. (2025). Strategic agility and business model innovation. *Journal of Strategy and Management*, 18(1), 1–15.
11. Nguyen, T., Le, C., Nguyen, M., & Lien, T. (2024). The organisational impact of agility: A

مرنة وتتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات تكون أكثر قدرة على تحسين مستوى خدماتها المصرفية.

5. كشفت النتائج أن جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ترتبط بشكل معنوي بجودة الخدمة المصرفية، وقد برز بعد الحساسية الاستراتيجية بوصفه الأكثر ارتباطاً بجودة الخدمة، مما يدل على أهمية قدرة المصارف على متابعة التغيرات في البيئة المصرفية وفهم احتياجات الزبائن.

6. اوضحت نتائج تحليل الانحدار أن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً معنوياً في جودة الخدمة المصرفية، وهو ما يؤكد أن تعزيز المرونة الاستراتيجية داخل المصارف يمكن أن يسهم بشكل مباشر في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للزبائن.

7. تعكس نتائج الدراسة أن المصارف الخاصة التي تعمل على تطوير قدراتها الاستراتيجية وتعزيز مرونتها التنظيمية تكون أكثر قدرة على تحسين جودة خدماتها المصرفية وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق المصرفي.

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تساعد المصارف الخاصة في مدينة بغداد على تعزيز مستوى أدائها الخدمي.

1. ينبغي على إدارات المصارف العمل على تعزيز ممارسات الرشاقة الاستراتيجية داخل مؤسساتها، وذلك من خلال تطوير آليات تمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات التي يشهدها القطاع المصرفي.
2. يوصى بضرورة تعزيز دور القيادات الإدارية في دعم العمل الجماعي والتنسيق بين الإدارات المختلفة، لما لذلك من أثر مهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتطوير الخدمات المصرفية.
3. ضرورة سعي المصارف إلى تعزيز قدرتها على استشعار التغيرات في السوق المصرفي وفهم احتياجات الزبائن بشكل مستمر، لأن ذلك يساعدها على تصميم خدمات مصرفية أكثر ملاءمة لتوقعات الزبائن.
4. توصي الدراسة بضرورة الاهتمام ب تنمية مهارات العاملين في المصارف من خلال برامج تدريبية مستمرة تركز على تطوير مهارات التعامل مع الزبائن وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
5. ينبغي على المصارف الاستثمار بشكل أكبر في التقنيات المصرفية الحديثة والتحول الرقمي لما لذلك من دور مهم في تحسين سرعة وكفاءة تقديم الخدمات المصرفية.



systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 74(2), 1–25.

12. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
13. Pham, N. T. H. (2024). Service quality and customer satisfaction in banking services. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1–14.
14. Scuotto, V., Rialti, R., Ferraris, A., & others. (2025). Strategic agility and strategic change in organizations. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21(1), 1–18.
15. Shaban, E. A. (2024). The role of strategic agility in achieving organizational excellence. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1–15.
16. Shin, H., Lee, J., & Park, Y. (2015). Strategic agility of Korean firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(3), 1–17.
17. Tallon:, & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic agility and performance. *MIS Quarterly*, 35(2), 463–486.
18. Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management. *European Economic Review*, 86, 202–216.
19. Weber, Y., & Tarba, S. (2014). Strategic agility: A state of the art. *California Management Review*, 56(3), 5–12.
20. Yesmin, M. N. (2023). Service quality and customer satisfaction in retail banking: An SEM approach. *Sustainability*, 15(8), 6536.