

خدمات أكاديمية

كفاءات وطنية

معايير عالمية

دراسة  
للإستشارات والدراسات والترجمة

UNIVERSITY

drasah 1 | 00966555026526

00966560972772

www.drasah.com | info@drasah.com

# خدماتنا



توفير المراجع العربية والأجنبية



التحليل الاحصائي وتفسير النتائج

الاستشارات الأكاديمية



جمع المادة العلمية

الترجمة المعتمدة



 drasah1

 Info@drasah.com

 00966555026526

 00966560972772

 drasah.com



# دراسة

للاستشارات والدراسات والترجمة



تواصل معنا



00966555026526

00966560972772



متواجدون على مدار الساعة



جامعة العلوم الإسلامية العالمية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة

أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة الخدمات المصرفية: الدور الوسيط  
للمرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية

**Impact of Strategic Intelligence on Banking  
Services Quality: The Mediating Role of Strategic  
Flexibility in Jordanian Commercial Banks**

إعداد

خلدون محمد فلاح القماز

إشراف

الدكتور خالد محمود الشوابكة

الدكتورة عبير فوزان العبادي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

في جامعة العلوم الإسلامية العالمية

تاريخ المناقشة: 2021 / 1 / 7 – عمان



جامعة العلوم الإسلامية العالمية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة

أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة الخدمات المصرفية: الدور الوسيط  
للمرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية

إعداد

خلدون محمد فلاح القماز

إشراف

الدكتور خالد محمود الشوابكة

الدكتورة عبير فوزان العبادي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

في جامعة العلوم الإسلامية العالمية

تاريخ المناقشة: 2021 / 1 / 7 – عمان

**The World Islamic Science & Education University (WISE)**

**Faculty of Graduate Studies**

**Department of Management**



**Impact of Strategic Intelligence on Banking Services  
Quality: The Mediating Role of Strategic Flexibility in  
Jordanian Commercial Banks**

**Prepared by**

**Khaldoon Mohammad Falah Al-Qammaz**

**Supervised by**

**Dr. Khaled Mahmoud Al-Shawabkeh**

**Dr. Abeer Fawaz Al- Abadi**

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration at the  
World Islamic Science and Education University**

**Date of Discussion: 7 / 1 / 2021 – Amman**

ط

## المخلص

أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة الخدمات المصرفية: الدور الوسيط للمرونة  
الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية

إعداد

خلدون محمد القماز

إشراف

الدكتور خالد محمود الشوابكة

الدكتورة عبير فوزان العبادي

تاريخ المناقشة: 1202 / 1 / 7 - عمان

هدفت الدراسة الحالية للتعرف إلى الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، والتفكير النظامي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) وأثره في جودة الخدمات المصرفية بأبعادها (الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، التعاطف، والامان) من خلال الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية الاردنية.

ولقد تكون مجتمع الدراسة من 13 بنك تجاري يعمل بها (1940) مديراً في المستويات الإدارية العليا والوسطى، وقد تم سحب عينة عشوائية طبقية متناسبة بلغت (327) مديراً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الكمي من خلال استبانة تم تصميمها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة. وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (350) استبانة، في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (320) استبانة، وقد بلغت نسبة الاسترداد (91%) وهي نسبة ملائمة لأغراض الدراسة.

وقد تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، واستخدم العديد من الاساليب الاحصائية منها: تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وتحليل الانحدار المتدرج، وتحليل المسار باستخدام AMOS.

تم التوصل إلى عدة نتائج كان أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) في جودة الخدمات المصرفية بأبعادهها مجتمعة في البنوك التجارية الأردنية، ووجود أثر للذكاء الاستراتيجي في جودة الخدمات المصرفية بوجود المرونة الاستراتيجية في البنوك الأردنية. وأوصت الدراسة بعدة توصيات كان أبرزها ضرورة استحداث دوائر مختصة بالذكاء الاستراتيجي داخل البنوك التجارية الأردنية إضافة إلى تعزيز ثقافة الذكاء الاستراتيجي فضلا عن ضرورة التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات خاصة نظم المعلومات الاستراتيجية كوسيلة لنشر المعلومات الاستراتيجية ضمن كافة المستويات الإدارية.

**الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، جودة الخدمات المصرفية، المرونة الاستراتيجية، البنوك التجارية الأردنية الأردنية.**

**Abstract****Impact of Strategic Intelligence on Banking Services Quality: The Mediating Role of Strategic Flexibility in Jordanian Commercial Banks****Prepared by****Khaldoon Mohammad Falah Al-Qammaz****Supervised by****Dr. Khaled Mahmoud Al-Shawabkeh****Dr. Abeer Fozan Al- Abadi****Date of discussion: 7 / 1 /2021- Amman**

The current study aims to investigating the impact of the strategic intelligence (foresight, system thinking, future vision, motivation, and partnership) on services quality (Reliability, tangibility, responsiveness, empathy and safety) through the meditating role of Strategic flexibility in Jordanian commercial banks. The study population has consisted of (13) Jordanian bank employing (1940) managers at the top and middle managerial levels. For the purpose of the study, a quantative method has been adopted. The questionnaire have been designed and distributed to the members of the study sample. The number of the distributed questionnaires have been (350), whereas the number of recovered questionnaires which have been valid for analysis has amounted to (320). The recovery ratio of the questionnaires has reached (91%), which is considered a suitable ratio for achieving the purposes of the study. Data analysis and hypotheses testing have been carried out using

the statistical package for social science (SPSS) program. In addition, several statistical methods have been used such as: the simple linear regression analysis, the multiple linear regression analysis, the stepwise regression analysis and the path analysis using AMOS.

The study has culminated in a few results. The most important of which is that there is a statistically significant impact of the strategic intelligence on service quality in the Jordanian commercial banks. Also, there is an impact of the strategic intelligence on service quality with the presence of the strategic flexibility in the Jordanian bank's companies.

The study presents hereunder several recommendations: the existence of a statistically significant impact of strategic intelligence in its represent by (foresight, systemic thinking, future vision, motivation, and partnership) on the quality of banking services in Jordanian commercial banks, and the presence of an effect of strategic intelligence on the quality of banking services with flexibility. Strategy in Jordanian banks. Also its recommended the need to create departments specialized in strategic intelligence within Jordanian commercial banks, in addition to promoting the culture of strategic intelligence, as well as the need to expand the use of information technology, especially strategic information systems, as a means of disseminating strategic information within all administrative levels.

**Key Words:** strategic intelligence, service quality, Strategic flexibility, Jordanian banks.

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات	الرقم
ب	قرار لجنة المناقشة	
ج	الاهداء	
د	الشكر والتقدير	
هـ	قائمة المحتويات	
و	قائمة الجداول	
ز	قائمة الأشكال	
ح	الملاحق	
ط	ملخص الدراسة باللغة العربية	
ي	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>		
1	المقدمة	1-1
2	أهمية الدراسة	2-1
3	أهداف الدراسة	3-1
3	مشكلة الدراسة وأسئلتها	4-1
4	فرضيات الدراسة	5-1
6	أنموذج الدراسة	6-1
7	التعريفات المفاهيمية والإجرائية	7-1

10	حدود الدراسة	8-1
<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>		
12	الدراسات في البيئة العربية	1-2
27	الدراسات في البيئة الأجنبية	2-2
33	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	3-2
<b>الفصل الثالث: الإطار النظري</b>		
35	تمهيد	1-3
36	الذكاء الاستراتيجي	2-3
36	مفهوم الذكاء ونشأة الذكاء الاستراتيجي	1-2-3
38	مفهوم الذكاء الاستراتيجي	2-2-3
41	اهمية الذكاء الاستراتيجي	3-2-3
43	خصائص القادة الأذكياء استراتيجي	4-2-3
43	عملية الذكاء الاستراتيجي	5-2-3
44	أبعاد الذكاء الاستراتيجي	6-2-3
53	نماذج قياس الذكاء الاستراتيجي	7-2-3
55	مبادئ الذكاء الاستراتيجي وادواره	8-2-3
58	جودة الخدمات المصرفية	3-3
58	مفهوم الخدمة	1-3-3
61	خصائص الخدمة	2-3-3

62	الخدمة المصرفية	3-3-3
63	الجودة	4-3-3
64	مفهوم جودة الخدمة	5-3-3
66	مستويات جودة الخدمات المصرفية	6-3-3
67	أهمية جودة الخدمة ومراحل تطورها	7-3-3
71	أبعاد جودة الخدمات المصرفية وقياسها	8-3-3
79	المرونة الاستراتيجية	4-3
79	مفهوم المرونة الاستراتيجية	1-4-3
86	أهمية المرونة الاستراتيجية في المنظمات	2-4-3
88	أبعاد المرونة الاستراتيجية	3-4-3
93	أسس المرونة الاستراتيجية	4-4-3
95	أدوات المرونة الاستراتيجية	5-4-3
<b>الفصل الرابع: منهجية الدراسة (الطرق والاجراءات)</b>		
101	تمهيد	1-4
101	منهجية الدراسة	2-4
101	نوع وطبيعة الدراسة	3-4
102	الاستراتيجيات المتبعة في الدراسة	4-4
102	مجتمع الدراسة	5-4
104	عينة الدراسة	6-4

106	وحدة التحليل	7-4
106	طرق جمع البيانات	8-4
106	أداة الدراسة	9-4
109	صدق أداة الدراسة	10-4
109	اختبار ثبات أداة الدراسة	11-4
111	اختبار ملاءمة نموذج الدراسة	12-4
111	اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف سيمنروف)	1-12-4
112	اختبار الارتباط الخطي	2-12-4
114	اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation)	3-12-4
115	الأساليب الاحصائية المستخدمة	13-4
<b>الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات</b>		
119	وصف خصائص عينة الدراسة	1-5
123	تحليل اجابات اسئلة الدراسة	2-5
124	وصف المتغير المستقل- الذكاء الاستراتيجي	1-2-5
135	وصف المتغير التابع- جودة الخدمة المصرفية	2-2-5
143	وصف المتغير الوسيط- المرونة الاستراتيجية	3-2-5
144	اختبار فرضيات الدراسة	3-5
<b>الفصل السادس: النتائج والتوصيات</b>		
165	الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	1-6

166	نتائج تحليل اسئلة الدراسة	2-6
167	نتائج تحليل واختبار الفرضيات	3-6
167	نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الاولى وفرعياتها	1-3-6
168	نتائج تحليل الفرضية الفرعية الاولى	1-1-3-6
168	نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية	2-1-3-6
168	نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة	3-1-3-6
169	نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة	4-1-3-6
169	نتائج تحليل الفرضية الفرعية الخامسة	5-1-3-6
170	الفرضية الرئيسية الثانية	2-3-6
170	الفرضية الرئيسية الثالثة	3-3-6
171	الفرضية الرئيسية الرابعة	4-3-6
172	الاستنتاجات	4-6
173	التوصيات	5-6
<b>المراجع</b>		
175	المراجع العربية	
185	المراجع الاجنبية	
196	المواقع الالكترونية	

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
39	مفهوم الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر العديد من الباحثين على مدى السنوات الماضية	1-3
59	تصنيف الخدمات الشامل	2-3
61	خصائص الخدمات	3-3
76	أبعاد الجودة	4-3
82	مفاهيم المرونة الاستراتيجية	5-3
99	القدرة اللازمة لتطبيق المرونة الاستراتيجية والمعيقات التي تواجهها	6-3
103	عدد المديرين في البنوك التجارية الاردنية	1-4
105	مجتمع وعينة الدراسة	2-4
108	توزيع فقرات أداة الدراسة على الأبعاد والمحاور	3-4
109	مقياس ليكرت الخماسي	4-4
110	قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة	5-4
111	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	6-4
112	نتائج اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة	7-4
113	مصفوفة معاملات الارتباط (بيرسون) للمتغيرات المستقلة (الفرعية)	8-4
114	مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة (الفرعية) مع المتغير الاصلي (الذكاء الاستراتيجي)	9-4
115	أختبار ديربن-واتسون (مشكلة الارتباط الذاتي)	10-4

119	التكرارات والنسب المئوية لمتغير "الجنس"	1-5
120	التكرارات والنسب المئوية لمتغير "العمر"	2-5
121	التكرارات والنسب المئوية لمتغير "المؤهل العلمي"	3-5
122	التكرارات والنسب المئوية لمتغير "عدد سنوات الخبرة العملية"	4-5
123	درجة الاستجابة ورمزها	5-5
124	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الأول "الاستشراف"	6-5
126	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثاني "التفكير النظمي"	7-5
128	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثالث "الرؤية المستقبلية"	8-5
130	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الرابع "الدافعية"	9-5
132	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الخامس "الشراكة"	10-5
134	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي "المتغير المستقل"	11-5
135	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الأول "الاعتمادية"	12-5
136	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثاني "الاستجابة"	13-5

138	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثالث "الملموسية"	14-5
139	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الرابع "الامان"	15-5
140	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الخامس " التعاطف "	16-5
141	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمات المصرفية "المتغير المستقل"	17-5
143	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات افراد العينة المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية	18-5
145	نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي للفرضية الرئيسية الاولى	19-5
147	نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للفرضية الرئيسية الاولى	20-5
148	ملخص نتائج معاملات الانحدار المتعدد المتدرج للفرضية الرئيسية الأولى	21-5
150	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الاولى (الاستشراف)	22-5
151	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية (التفكير النظمي)	23-5
152	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة (الرؤية المستقبلية)	24-5
154	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة (الدافعية)	25-5

155	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة (الشراكة)	26-5
157	نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي للفرضية الرئيسية الثانية	27-5
159	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة	28-5
161	ملخص موائمة النموذج	29-5
162	نتائج تحليل المسار للفرضية الرئيسية الرابعة	30-5

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
6	أنموذج الدراسة	1-1
64	مراحل تطور الجودة	1-3
77	أبعاد الجودة الخمسة حسب نموذج SERVQUAL	2-3
92	أثر المرونة على الوضع التنافسي للمنظمات	3-3
162	نتائج تحليل المسار للتحقق من الاثر غير المباشر	1-5

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
197	أداة الدراسة (الاستبانة)	(1)
211	أسماء المحكمين لاستبانة الدراسة	(2)

## الفصل الاول

### الاطار العام للدراسة

المقدمة	1-1
أهمية الدراسة	2-1
أهداف الدراسة	3-1
مشكلة الدراسة وأسئلتها	4-1
فرضيات الدراسة	5-1
أنموذج الدراسة	6-1
التعريفات المفاهيمية والإجرائية	7-1
حدود الدراسة	8-1

## الفصل الاول

### الإطار العام للدراسة

#### 1-1 المقدمة

مع زيادة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية بشكل دوري ومستمر بدأت المنظمات ادراك أهمية الذكاء الاستراتيجي بالرغم من ان تطبيقاته قليلة، حينها بدأت المنظمات بتحديد حاجاتها إلى هذا النمط من الذكاء مع سعيها لتحقيق الموازنة بينه وبين أنماط الذكاء الأخرى (الشعوري والتنافسي والأعمال) ومن هنا ولتطبيقه بشك ناجح وفعال اخذت بتدريب قياداتها على تنمية عناصرها وإدارتها بفاعلية وكفاءة حيث بدء بوزن مفهوم الذكاء الاستراتيجي الذي يساعد قادة المنظمات على رسم استراتيجيات فعالة ويحذو بالرؤية المستقبلية والقدرات الإبداعية فضلاً عن تهيئة رصينة لتوفير المعلومات لصناع القرار وصياغة الاستراتيجيات والخطط في المنظمات بشكل عام وفي المنظمات الخدمية على شكل خاص فضلاً عن ذلك احتل الذكاء موقعه بين العديد من موضوعات رأس المال الاجتماعي ونظم إدارة المعرفة والنسيج الثقافي والذاكرة المنظمة وغيرها من الموضوعات الرئيسية في حياة المنظمات.

تعتبر الخدمة المصرفية من أهم الفعاليات المصرفية بل وأكثرها، كما وتعد أكثر أدواتها حساسية، حيث لا يتوقف تأثيرها على مستوى البنك فحسب، إنما ترتبط وثيق ومباشر بالعملاء تؤدي الى تكوين انطباعات عن الخدمات التي تقدمها البنوك بشكل خاص وعن البنك ككل بشكل عام وفي حال كانت الخدمة المصرفية مميزة تؤدي لرفع القدرة التنافسية لدى البنك (Maccoby, 2011).

ان ممارسات الإدارة الثابتة لا تجدي نفعا في البيئة الديناميكية في ظل التنافس الشديد المستمر والتغيرات البيئية المستمرة، وللتكيف مع البيئة الديناميكية والتغيرات العالمية المستمرة لابد على المنظمات من التركيز على المرونة الاستراتيجية لغايات تحقيق جودة عالية في خدماتها لتحقيق ميزة تنافسية وتجذب الزبائن للتعامل معها.

في المحيط الإقليمي العربي سعت العديد من الدول العربية إلى تطوير الشركات المالية والمؤسسات المصرفية والبنوك لغاية تنظيمها وربطها بالمتغيرات الاقتصادية العالمية، حيث ظهرت شبكة بنوك عربية تقدم خدماتها للعالم العربي، أدت الى حصول هذه الدول الى ميزة تمثلت في تعاملها مع المتغيرات بكل احترافية الامر الذي أدى الى بلورة النشاط الاقتصادي الذي يدر وارداً مالياً كبيراً.

لذا جاءت الدراسة الحالية لبيان اثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده في جودة الخدمات المصرفية في ظل وجود المرونة الاستراتيجية، واختيرت البنوك التجارية الأردنية كمجتمع للدراسة. للتعرف على اثر الذكاء الاستراتيجي في جودة الخدمات المصرفية في ظل وجود المرونة الاستراتيجية تم اختيار البنوك التجارية الأردنية والتي تمثل 13 بنك كمجتمع للدراسة واختير فيها المدراء في المستويات الإدارية العليا والوسطى.

## 2-1 أهمية الدراسة

### • الأهمية العلمية:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الذكاء الاستراتيجي بشكل عام وجودة الخدمات المصرفية بشكل خاص في ظل تطبيق المرونة الاستراتيجية التي تساعد المنظمات على مواجهة كافة التحديات التي تفرضها عليها البيئة الخارجية، تعد هذه الدراسة استكمالاً للجهود العلمية المبذولة لإبراز مفهوم الذكاء الاستراتيجي وإظهار فوائد تطبيقه في منظمات الاعمال. وإبراز الدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في جودة الخدمات المصرفية في ظل تطبيق المرونة الاستراتيجية. كما تمتاز الدراسة بأنها (وعلى حد علم الباحث) من الدراسات النادرة التي تناولت تلك المتغيرات مجتمعة (الذكاء الاستراتيجي، وجودة الخدمات المصرفية، والمرونة الاستراتيجية) معا

### • الأهمية العملية:

تتبع أهمية الدراسة من مدى ايضاح أهمية تبني الذكاء الاستراتيجي من قبل البنوك التجارية الاردنية للارتقاء بمركزها التنافسي والمحافظة على استمراريتها مونه يؤثر في تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية تتوافق مع حاجات ورغبات العملاء المتغيرة يعزز القدرة التنافسية للبنك الامر الذي يمكنه من الاحتفاظ بعملائه الحاليين واستقطاب عملاء جدد عدا عن ان القطاع المصرفي من القطاعات الهامة والحيوية والتي تسهم بشكل دائم في تنمية الاقتصاد الوطني لكافة الدول.

## 3-1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي للتعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة الخدمات المصرفية في ظل وجود المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في البنوك التجارية الأردنية. ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

أ- التعرف إلى الأهمية النسبية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) في البنوك التجارية الأردنية.

ب- التعرف إلى الأهمية النسبية لجودة الخدمات المصرفية بأبعادها (الاعتمادية، والاستجابة، والملموسية، والتعاطف، والأمان) في البنوك التجارية الأردنية.

ج- التعرف إلى الأهمية النسبية للمرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية.

د- إمكانية الاستفادة من هذه الدراسة في توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات في مجال الخدمات المصرفية للنهوض بهذا القطاع الحيوي المهم.

#### 4-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تكمن مشكلة الدراسة بجودة الخدمات المصرفية، حيث يعتبر القطاع المصرفي في العالم بشكل عام والأردن بشكل خاص احد اهم الروافد و المحركات الاقتصادية ولكن كغيره من القطاعات الأخرى تواجه العديد من التحديات المتمثلة في التقلبات المستمرة في البيئة الخارجية، وتولي البنوك في الوقت الحالي جودة الخدمة المصرفية اهتماما ملحوظا كونها تمثل رأس مال اي منظمة خدمية والمعيار الأقوى بل يكاد ان يكون المعيار الوحيد للتنافس بين البنوك من خلال استخدام أبعادها والوقوف على مواطن الضعف ومعالجتها، لكسب رضا العملاء بشكل يسهم في زيادة حصتها السوقية وتحقيق المزايا التنافسية.

ومن هنا أصبحت الحاجة ملحة لهذه البنوك في تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء والتي تعود بالنفع والأرباح للمنظمة.

حيث لاحظ الباحث من خلال عمله بالبنوك ضرورة تقصي أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات لذلك المرفق الاقتصادي الحيوي، والدور الذي يمكن ان تلعبه المرونة الاستراتيجية في تفسير أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة الخدمات في البنوك التجارية الأردنية.

- أسئلة الدراسة

وجاءت الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الأردنية في ظل وجود المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط؟

وينبثق عن ذلك التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى الذكاء الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية؟
- ما مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنوك التجارية الأردنية؟
- ما مستوى المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية؟
- ما أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الأردنية؟
- ما أثر المرونة الاستراتيجية في جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الأردنية؟
- ما أثر الذكاء الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية؟

## 5-1 فرضيات الدراسة

بناء على أهداف الدراسة ومشكلتها ستستند الدراسة الحالية على إلى جملة من الفرضيات المتمثلة بما يلي:

### الفرضية الرئيسة الأولى:

**Ho1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤيا المستقبلية، والدافعية، والشاركة) في جودة الخدمات المصرفية بأبعادها مجتمعة (الاعتمادية، والاستجابة، والملموسية، والتعاطف، والأمان) في البنوك التجارية الأردنية.

انبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

**Ho1-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للاستشراف في جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الأردنية بأبعادها مجتمعة.

**Ho1-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للتفكير النظمي في جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الأردنية بأبعادها مجتمعة.

**Ho1-3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للرؤية المستقبلية في جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الأردنية بأبعادها مجتمعة.

**Ho1-4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للدافعية في جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الأردنية بأبعادها مجتمعة.

**Ho1-5:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للشراكة في جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الأردنية بأبعادها مجتمعة.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

**Ho2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية والشراكة) في المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية.

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

**Ho3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للمرونة الاستراتيجية في جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الأردنية.

### الفرضية الرئيسية الرابعة:

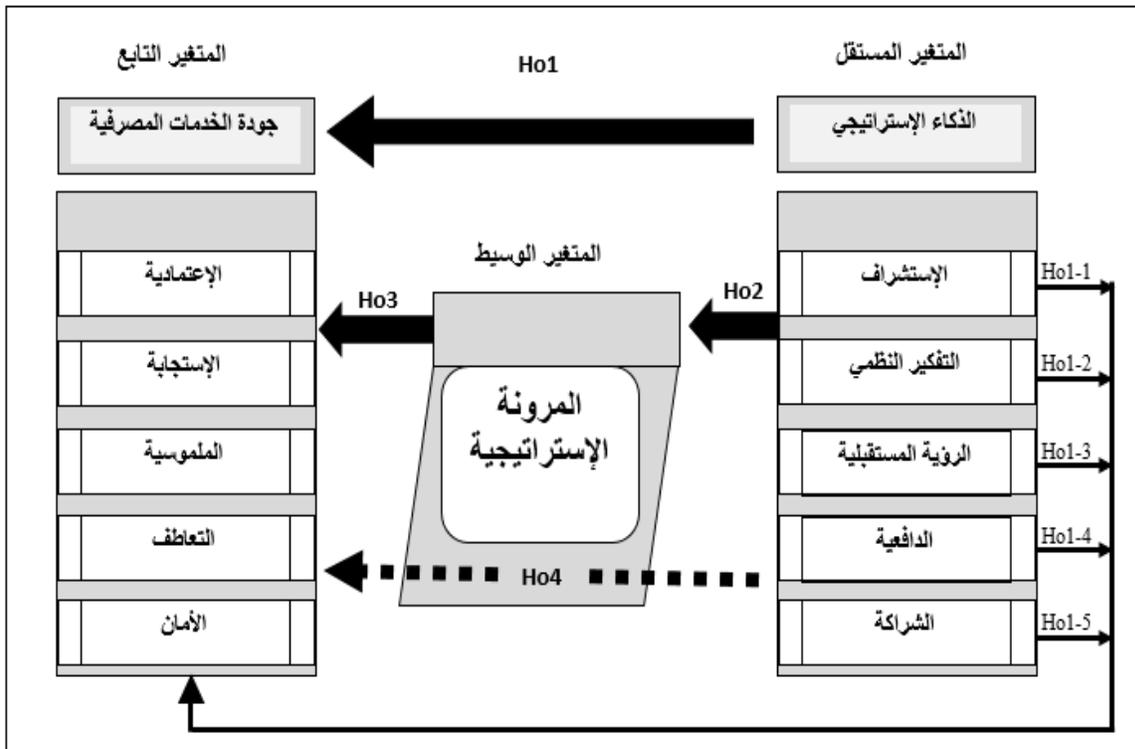
**Ho4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) في جودة الخدمات المصرفية بأبعادها مجتمعة في ظل وجود المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية.

## 6-1 أنموذج الدراسة

قام الباحث بصياغة أنموذج الدراسة المقترح، لغايات توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة والمتمثلة بالمرونة الاستراتيجية، وجودة الخدمات المصرفية، والذكاء الاستراتيجي، معتبرا أن الذكاء الاستراتيجي متغيرا مستقلا، وجودة الخدمات المصرفية متغيرا تابعا، والمرونة الاستراتيجية متغيرا وسطيا بين المتغيرين.

والشكل (1-1) يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة:

شكل رقم (1-1) أنموذج الدراسة



المصدر: النموذج من تصميم الباحث اعتمادا على المصادر التالية ويتصرف:

المتغير المستقل: (Alfred, 2013; Michael, 2015; Khatherine & Randolph, 2017)

المتغير التابع: (Agrawal, 2014; Tripathi & Set Awoke & Mekonnen, 2015)

المتغير الوسيط: (Bock, 2017; Radaomska, 2015; Hoffman Wheelen & Hunger Wheelen, 2012)

## 7-1 التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

• **الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence:** يعرف (Marchand & Hykes, 2008) الذكاء الاستراتيجي على انه وصول المعلومات الصحيحة والدقيقة الكاملة إلى الأشخاص المناسبين داخل المنظمة في الوقت المناسب والصحيح من اجل ان يتم اتخاذ قرارات تمس عمل المنظمة وتنتير مستقبلها.

**ويعرف إجرائيا:** بأنه "نوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير او القائد او المفكر الاستراتيجي التي تتيح له إمكانية التفكير الشمولي بمستقبل المنظمة، ومواجهة اللا تأكد البيئي وقدره المعلومات او محدوديتها" (الزعبي، والنواصره، 2019، 71).

• **الاستشراف Foresight:** يعرف بأنه مقدرة الفرد على التفكير بقوى غير مرئية وغير مدركة تساهم في بناء المستقبل، بمعنى آخر هو تحديد أو التنبؤ بالمستقبل من خلال التخمين أو إعداد السيناريوهات المتعددة (البغدادي والحدراوي، 2013).

**ويعرف إجرائيا:** الحاجة لتلك المقدرة لتحقيق تطلعات البنوك التجارية للمستقبل عبر رصد العوامل الديناميكية في الوقت الحاضر، وتنسيق القدرات العقلية للقادة لاتخاذ القرارات المناسبة وإدراك القضايا المستقبلية للبنوك بعيدة المدى.

• **التفكير النظامي (System Thinking):** هو القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها وفهم الطريقة التي تتفاعل بها لتشكّل نظاما أو صورة واضحة للأشياء التي يتم التعامل معها (عبيد، 2015).

**ويعرف إجرائيا:** هو التركيز على كل الأبعاد للنظام المعتمد في البنوك التجارية الأردنية لاتخاذ أفضل الخيارات والحلول لمدرء تلك البنوك التجارية لمواجهة التعقيدات البيئية.

• **الرؤية المستقبلية (Visioning):** هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر، وتشكّل الرؤية حالة تنبؤ لتشكّل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين، وهذه العملية تتجاوز مجرد النظر إلى ما وراء الأحداث لتشمل على الفهم والإدراك (Khatherine & Randolph, 2017).

**وتعرف إجرائيا:** هي تطلعات البنوك نحو تصميم نموذج أو حالة مثلى يتطلب الوصول إليها من خلال رسم خارطة طريق للعاملين، وتهيئة المناخ المناسب لتطوير تلك البنوك من عينة الدراسة لتقديم رؤية ناجحة تمكن القادة من اعتماد تلك الرؤى لتحديد مواقع المنافسين واتخاذ قرارات صائبة.

• **الشراكة (Partnering):** هي إمكانية إقامة التحالفات الاستراتيجية مع منظمات أخرى للوصول إلى الأهداف المشتركة (Michael, 2015).

**وتعرف إجرائيا:** قدرة البنوك على إقامة مجموعة من التحالفات الاستراتيجية مع البنوك التي تعمل معها من أجل كسب الدعم الكافي للنجاح في أعمالها وقدرتها على الاستمرار والنمو والبقاء.

• **الدافعية (Motivating):** هي قدرة القائد الذكي على الهام العاملين بالرؤى التي يضعها وتحفيزهم على الانسجام معها وتنفيذها (Adams, 2014).

**ويعرف إجرائيا:** سياسة البنوك في بذل أقصى جهد ممكن في تنفيذ مهامهم واستثمار ذلك في تحقيق العديد من المزايا بالشكل الذي يساعدها على التفوق.

• **جودة الخدمة المصرفية Banking Services Quality:** هي مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من طرف البنك والتي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، وفي نفس الوقت تشكل مصدرا لأرباح البنك من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين (Awoke & Mekonnen, 2015).

**وتعرف إجرائيا:** هي مقياس الدرجة إلى يرقى إليها مستوى الخدمات المقدمة للعملاء ليقابل توقعاتهم وبالتالي تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء أو التفوق في بعض الأحيان.

• **الاعتمادية (Reliability):** تزويد البنك الزبائن بخدمة موثقة جدا، (Davis & 220, 2003) Aquilano & Nicholas) فهي كما أشار إليها (Kotler, 2000) إلى أنها من الوسائل الطبيعية للبنك وقدرته على تقديم خدمة بشكل موثوق ودقيق حسب الموعد بحسب هيكلية محددة يجب مراعاتها عند موعد التسليم وتقديم الخدمة وحل المشكلات والسعر، وكل ذلك له تأثير في تحديد إدراكات جودة الخدمة لدى الزبائن.

**ويعرف إجرائيا:** القدرة على إنجاز الوعود للخدمة باعتمادية وعلى نحو دقيق وصحيح.

● **الاستجابة (Responsiveness):** يقصد بالاستجابة الرغبة في المساعدة، ووجود الإرادة لمساعدة الزبائن وتزويدهم فوراً بالخدمة ويركز هذا البعد على المجاملة واللفظ والأصل في التعامل مع طلبات الزبون من الأسئلة، والشكاوى والمشكلات، وفي خدمة المواجهة حيث الموازنة بين الاستجابة والإحداث التي ترافقها والتي يمكن إن تؤدي إلى التكيفية (عبود، 2014).

**ويعرف إجرائياً:** "استجابة إدارة البنوك لمساعدة العملاء وتزويدهم فوراً بالخدمة".

● **الملموسية (Tangible):** وتشمل المظهر الخارجي للمعدات والأفراد ومواد ووسائل الاتصال فهي تعني الدليل المادي للخدمة ويتم التعرف على الملموسية بسهولة من خلال الزي الرسمي لموظفي البنك، وتوفير المكان المناسب للموظفين حتى يتمكنوا من تقديم خدمة جيدة للزبون في الوقت اللازم (Kotler, 2000, 59).

**وتعرف إجرائياً:** بالوسائل المادية المتمثلة بالمرافق العامة وهيئة الموظفين في البنوك مثل الديكور الخارجي أو الداخلي أو حتى ترتيب وأناقاة مقدم الخدمة وموظفي تلك البنوك، ووسائل الاتصالات وغيرها.

● **الأمان (Security):** هي المؤشرات لمستوى جودة الخدمة المصرفية، وهو الاطمئنان من قبل الخدمة المقدمة للعملاء تخلو من الخطأ أو الخطر أو الشك شاملاً الاطمئنان النفسي والمادي (Kotler, 2000, 59).

**ويعرف إجرائياً:** الخلو من الخطر (مخاطرة أو شك)، أي الثقة بين العاملين في تلك البنوك والزبون.

● **التعاطف (Empathy):** ونقصد به مدى المجهود الذي يبذله العاملين في المنظمات لفهم احتياجات العملاء ورغباتهم من خلال قدرتهم في التعامل مع مختلف العملاء بإبداء روح الصداقة والحرص على العميل وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته (Awoke, 2015).

**ويعرف إجرائياً:** العناية بجميع عملاء البنوك التجارية الأردنية، والاهتمام بمشكلاتهم التي يتعرضون لها في تلك البنوك، والعمل على إيجاد حلول لهم بطرق إنسانية وواقعية، ومراعاة المشاعر والاحترام.

• المرونة الاستراتيجية **strategic Flexibility**: هي الملكية الحديثة التي تسمح للمنظمات التحضير للتغيرات التي لا يمكن التنبؤ بها إلى حد كبير في بيئتهم ( Farrel, Souehon & Durden, 2001).

وتعرف إجرائياً: تحقيق الموائمة بين النظام الداخلي للبنوك وبين التغيرات البيئية الخارجية التي من الممكن ان تسبب اضطراب في نظامها.

### 8-1 حدود الدراسة:

- الحدود العلمية: تم دراسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الاستشراف، والتفكير النظامي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة)، وجودة الخدمات المصرفية بأبعادها (الاعتمادية، والاستجابة، والملموسية، والتعاطف، والأمان)، ودراسة المرونة الاستراتيجية.
- الحدود المكانية: البنوك التجارية الأردنية في العاصمة عمان.
- الحدود الزمانية: وتتمثل بالمدة الزمنية المتوقعة التي أنجزت فيها هذه الدراسة والمتمثلة في العام الدراسي 2019 / 2020م.

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

- |   |     |
|---|-----|
| الدراسات في البيئة العربية                  | 1-2 |
| الدراسات في البيئة الأجنبية                 | 2-2 |
| ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة | 3-2 |

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع الدراسة ومتغيراتها: (الذكاء الاستراتيجي، جودة الخدمات المصرفية، والمرونة الاستراتيجية) والتي تربطها علاقة بالدراسة الحالية ومتغيراتها.

### 1-2 الدراسات في البيئة العربية

دراسة النجار والحرايزة (2020)، بعنوان: "الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الاعمال: دراسة حالة في امانة عمان الكبرى"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة) في إدارة استمرارية الأعمال (دعم الإدارة العليا، تقييم وتخفيف المخاطر، تحليل تأثير الأعمال، التوعية والتدريب) في أمانة عمان الكبرى، وقد تكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في المستويات الإدارية العليا والوسطى في أمانة عمان الكبرى والبالغ عددهم 74 شخص، حيث قام الباحثان بإجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة ووزعت الاستبانة المصممة والمكونة من 35 فقرة حيث تم استرداد (62) استبانة صالحة للتحليل. تم جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في إدارة استمرارية الأعمال بأبعادهما مجتمعه في أمانة عمان الكبرى

وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعه في أبعاد إدارة استمرارية الأعمال (دعم الإدارة العليا، تقييم المخاطر وتخفيف المخاطر، تحليل تأثير الأعمال، التوعية والتدريب) كل منها منفردة في أمانة عمان الكبرى.

وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد أوصى الباحثان بعدد من التوصيات منها:

- تعزيز سلوكيات الذكاء الاستراتيجي بين المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى، لما له من دور كبير في نجاح برامج إدارة استمرارية الأعمال.

- ضرورة إنشاء قسم خاص لإدارة استمرارية الأعمال في أمانة عمان الكبرى وتدعيم القسم بأنظمة المعلومات المحوسبة.

**دراسة ياد نوزاد (2020)، بعنوان: "قياس وتطوير الخدمات المصرفية في إقليم كردستان العراق: دراسة تحليلية"**

هدفت هذه الدراسة للتعرف مدى ادراك عملاء البنوك في إقليم كردستان للخدمات المصرفية ودور الجودة وتأثيرها على نمو القطاع المصرفي وتعزيز العلاقة بين البنوك وعمالها حيث صممت استبانة البحث ووزعت داخل أربعة بنوك داخل الإقليم الا وهي بنك هريم، بنك الرافدين فرع السلام، بنك الوركاء، وبنك جامعة السليمانية.

بعد الاطلاع على النتائج وتحليلها تبين ان نسبة اتفاق الزبائن بارتفاع جودة الخدمة في البنوك المشار اليها اتى بنسبة 39%، اما الزبائن الذين لا يتفقون مع ان جودة الخدمة مرتفعة في تلك البنوك فقد كانت نسبتهم 31%، ووجد 18% من الزبائن لديهم عدم تأكد من جودة الخدمة المقدمة من تلك البنوك وهنا فإن جودة الخدمة بشكل عام لم تصل لمستوى 50%.

أظهرت الدراسة عددا من الاستنتاجات منها ان البنوك العراقية بشكل عام تختلف عن المنظمات الأخرى بالتوجه نحو المفهوم التسويقي، وان تبني البنك لمفهوم التسويق الحديث يعني ان يصبح المفهوم فلسفة عامة لكل البنوك وان الزبون هو نقطة الارتكاز الرئيسية لكافة المنظمات.

اوصت الدراسة إدارة البنوك التجارية بإيلاء النشاطات التسويقية الاهتمام الكافي كونها مكملة لأعمالها المصرفية وكجزء من التكيف مع البيئة الخارجية وتغييراتها.

**دراسة الاغا، والشوبكي (2020)، بعنوان: "اثر المرونة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمة من وجهة نظر المنتفع الداخلي- دراسة ميدانية في المشافي غير الحكومية في قطاع غزة"**

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع تطبيق المرونة الاستراتيجية بأبعادها: (مرونة المعلومات، مرونة الموارد البشرية، المرونة الاستجابية، المرونة الاستباقية)، ومستوى جودة الخدمة في المشافي غير الحكومية في قطاع غزة، وتحديد طبيعة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وجودة الخدمة، من وجهة نظر المنتفع الداخلي لدى المشافي غير الحكومية في قطاع غزة. واعتمدت الدراسة على المنهج

الوصفي التحليلي، وصممت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت من (39) فقرة، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل، وكان عدد أفراد مجتمع الدراسة (536) مفردة، حيث تم استرداد (434) استبانة، وبلغت نسبة الاسترداد (80.97%) . وأظهرت الدراسة العديد من النتائج كان أهمها: وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على المرونة الاستراتيجية، حيث اتضح من خلال حصول مجال المرونة الاستراتيجية ككل على وزن نسبي 60.44%، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على جودة الخدمة، حيث اتضح من خلال حصول مجال جودة الخدمة على وزن نسبي (79.90%). وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية وجودة الخدمة في المشافي غير الحكومية في قطاع غزة، بمعامل ارتباط بلغ 0.490، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية مجتمعة معاً وجودة الخدمة في المشافي غير الحكومية في قطاع غزة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات كان أهمها: ضرورة العمل على تعيين الشباب وأصحاب الطاقات، لشغل الوظائف في المستشفيات محل الدراسة، وضرورة الاستعانة بكادر إداري يتميز بالمؤهلات العلمية والعملية، والعمل على تحديث أنظمة المعلومات والأرشفة والشبكات التي يتم من خلالها نقل البيانات والمعلومات بين الأقسام، وإيجاد آليات يتم من خلالها الاستفادة من المعلومات المخزنة في تعزيز عملية صنع القرار، ووضع نظام فعال لتلقي شكاوى المرضى بشكلٍ يضمن سرعة الرد عليها وعلاجها، لتحقيق التواصل المستمر بين المرضى وبين إدارة المستشفى، وإشعار المرضى بالتعاطي مع الشكاوى التي يقدمونها، والعمل على توفير جميع التخصصات الطبية والصحية في المستشفيات محل الدراسة، عبر الاستفادة من الوفود الطبية التي تزور قطاع غزة، وإشراكهم في العمليات العلاجية، واستقدام أطباء وأخصائيين من الخارج، وتحديث المعايير التي تخص قياس الخدمات المقدمة للمرضى بشكل مستمر، بناءً على اقتراحات وشكاوى المرضى، وتطوير المرافق في المستشفيات، وكذلك تحديث الأجهزة والمعدات الطبية المستخدمة في المستشفيات بشكل دوري.

دراسة حسين، (2019)، بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المنظمات الخدمية في ظل منافسة شديدة وتطورات على مستوى العالم تشهدها المنظمات وخاصة الخدمية، حيث لا بد للمنظمات امتلاك نقاط قوة كافية لتحقيق الفعالية والكفاءة المطلوبة حيث اجري البحث على قطاع البنوك العاملة بجمهورية مصر العربية حيث أجريت على 250 مديرا في البنوك الاستثمارية المصرية.

أوضحت الدراسة توافر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، القدرة على تحفيز العاملين والشراكة) في البنوك المصرية، وتوفر عناصر النجاح الاستراتيجي أيضا لديها.

أوصت الدراسة بضرورة دراسة ابعاد الذكاء والنجاح الاستراتيجي وتوافرها بالمنظمات بشكل مستمر نظرا لأهميتها والعمل على تنميتها أيضا بشكل مستمر، فضلا عن ضرورة استغلال ما يتمتع به الافراد العاملين من ذكاء استراتيجي لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

دراسة العولقي، (2019)، بعنوان:

"توسيط استراتيجيات الريادة في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية اليمينية".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف لطبيعة التأثير بأنواعه المباشر وغير مباشر في تطبيق المرونة ومستوى أداء البنوك اليمينية في ظل تبني هذه البنوك لاستراتيجيات الريادة حيث اعتمدت على المدخل الوصفي بغرض وصف الخاص والمتغيرات، حيث تم اختيار عينة من مدراء البنوك في العينة وعددها 292 مدير.

أظهرت الدراسة وجود تأثير مباشر بين المرونة ومستوى أداء البنوك التجارية اليمينية، بينما أظهرت النتائج أيضا ان استراتيجيات الريادة تتوسط العلاقة بين المرونة ومستوى أداء البنوك في العينة.

أوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك التجارية في اليمن بالتركيز على المرونة الاستراتيجية واستراتيجيات الريادة وزيادة تطبيقها لما لها من أهمية في تحسين مستوى أدائها لتمكينها من البقاء في المنافسة.

**دراسة مرزوك ومحمد، وحمد (2019)، بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي للقيادات على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في العراق."**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي للقيادات على التميز التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية على البنوك التجارية داخل العراق وتحديدًا على العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى الذين يبلغون 280 موظفًا.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها أن هناك أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (التنفيذ الاستراتيجي، القدرة على الإبداع، التركيز الاستراتيجي وبناء الرؤية) للقيادات على التميز التنظيمي بأهمية مرتفعة.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الممارسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي للقيادات بشكل عام في كافة المستويات نظرًا لتأثيره على التميز المنظمي.

**دراسة محمد، محمد وفاضل، (2018) بعنوان: "دور الذكاء الاستراتيجي وإسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الأكاديمية /دراسة استطلاعية لآراء مجالس الكليات في جامعة الموصل".**

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر وإسهام الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي من خلال دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة الموصل حيث تحددت مشكلة الدراسة بمدى إسهام متغير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (الرؤية المستقبلية، التفكير بطريقة النظم، الشراكة، الدافعية) في تعزيز السلوك الريادي، وبناء على ذلك تم تصميم النموذج الفرضي للدراسة الذي يعكس علاقات التأثير والارتباط بين متغيراتها، وهنا تم اختيار جامعة الموصل ميدانًا لتطبيق الدراسة فيها حيث تمثلت عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية لمجالس الكليات (العمداء، ومعاوني العمداء، ورؤساء الأقسام) مكونه من (26) شخصًا، وأداة الدراسة الرئيسية كانت استمارة

الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني واعتمدت في التحليل الحزمة البرمجية الجاهزة ( SPSS )، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها إن القيادات الأكاديمية في الجامعة المبحوثة لديها تصور واضحاً عن الذكاء الاستراتيجي والسلوك الريادي كما أن الذكاء الاستراتيجي يساهم في تعزيز السلوك الريادي في الميدان المبحوث فيه وايضا أن هناك تأثير لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي في الجامعة المبحوثة.

**دراسة احمد، (2018) بعنوان: "أثر رأس المال الفكري في جودة الخدمات المصرفية: الترويج الالكتروني كمتغير معدل في البنوك التجارية الاردنية".**

هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر راس المال الفكري في جودة الخدمات المصرفية في قطاع البنوك التجارية الأردنية حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة الى العديد من النتائج كان أبرزها وجود أثر معنوي لرأس المال الفكري في جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الأردنية، كما افضت الدراسة الى ان الترويج الالكتروني يعمل على تحسين رأس المال الفكري في البنوك التجارية الأردنية.

افضت الدراسة الى عدد من التوصيات كان أهمها ضرورة تحفيز إدارات البنوك التجارية الأردنية على التركيز المستمر على الاهتمام الإضافي بمستوى رأس المال الفكري لما له من أثر هام على سير العمل وتحقيق الأهداف المنشودة، واوصت الدراسة بضرورة التركيز على التسويق بشكل عام والاهتمام تحديدا بالإعلانات التجارية لأثرها الإيجابي في التفاعل مع الزبائن.

**دراسة قدوري، (2018) بعنوان: "دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف لدور الاستشراف الاستراتيجي والتميز التنظيمي وفقا لمنظور المرونة الاستراتيجية عبر تحليل العلاقة والأثر بين هذه المتغيرات. وتم اختيار القطاع الصحي في محافظة كركوك للتعرف لهذا الدور. وتم التوصل إلى عدة استنتاجات كان أهمها أن للاستشراف الاستراتيجي علاقة ارتباط وتأثير معنوي في التميز التنظيمي، والمرونة الاستراتيجية فضلا عن وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

أوصت الدراسة بضرورة تكثيف الجهد المعرفي والبحثي في متغيرات الدراسة، كما أوصت بضرورة تبني المنظمات الصحية كافة أساليب استراتيجية فعالة تهدف لتفعيل دور الاستشراف الاستراتيجي والمرونة وكذلك التميز المنظمي في كافة المجالات الصحية فضلا عن توصيتها بضرورة اشراك المديرين بالمنظمة بدورات تخص الاستشراف والمرونة للوصول الى حال أفضل.

### **دراسة الجعشني (2017) بعنوان: "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمينة".**

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمينة ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المبني على جمع وتحليل البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والبحوث والأدبيات. وتوصل الباحث إلى إن المعلومات الاستباقية التي يقدمها نظام الذكاء الاستراتيجي المقترح المورد الأهم الذي يحدد للمجتمعات المبحوثة مركزها التنافسي والذي يجب على الجامعات اليمينة امتلاكه واعتباره أصل من أصولها. أوصى الباحث على ضرورة انشاء وحدة للذكاء الاستراتيجي في الجامعات مهمتها تمكين اصحاب القرار من اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تعزز سمعة الجامعات اليمينة ومكانتها وتعمل على زيادة حصتها السوقية والعمل على ايجاد وتوفير بنية تحتية الكترونية تسهم في تسهيل عمليات الذكاء الاستراتيجي لمعالجة وخرن المعلومات والبيانات، والقدرة على استخدامها في الوقت المناسب.

### **دراسة عثمان (2017): "واقع تطبيق ابعاد جودة الخدمات المصرفية في البنوك العاملة بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية".**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق ابعاد جودة الخدمات المصرفية للبنوك العاملة في السعودية وفهم توجهات العملاء تجاه الخدمات التي تقدمها هذه البنوك.

أظهرت النتائج ان إدارات البنوك تقوم بتطبيق معايير جودة الخدمة المصرفية وان من اهم الجوانب التي تستقطب العملاء للتعامل مع أي مصرف توافر التجهيزات والتقنيات الحديثة فضلا عن المظهر الحسن لموظفي المصرف.

أوصت هذه الدراسة الى ضرورة التزام موظفو البنوك بتوفير الخدمات لكافة العملاء في الوقت المناسب، وان تركز على الاستجابة السريعة لحاجات العملاء فضلا على ضرورة التركيز على الاهتمام ببرامج التدريب لكافة الكوادر.

**دراسة كنوش (2017)، بعنوان: "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة اوريدو للاتصالات في الجزائر".**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الذكاء الاستراتيجي و أهميته في اكساب وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الاتصالات بالجزائر ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من جميع الموظفين في الإدارة العليا والوسطى في كل من مؤسسة موبيليس ومؤسسة اوريدو للاتصالات في الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى ان الذكاء الاستراتيجي يلعب دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في كلا الشركتين، و أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد بشكل اكبر على نظام الذكاء الاستراتيجي و كافة الأنظمة الأخرى التي تسهم بحماية الميزة التنافسية المستدامة كأنظمة الذكاء الاصطناعي و غيرها من الأنظمة التي تعتمد على المعرفة و تبني استراتيجية توظيف تواكب التحول القائم في الاعتماد بشكل أكبر على عمال المعرفة باعتبارهم الجوهر لأي توجه في دمج المعرفة لدى اي منظمة.

**دراسة بلعجوز، (2017) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة في جامعة برج بوعريريج"**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء الجامعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ووضحتان الذكاء الاستراتيجي يعتبر أداة فاعلة توجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد، وتساعد على المحافظة على مكانتها ورسم مستقبلها وتمكن قادتها من اكتساب الفرص المتاحة وسهولة التكيف مع المتغيرات البيئية المستمرة التي تحيط بها.

حيث أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي بعناصره مجتمعة (الاستشراف، تفكير النظم، الدافعية، الشراكة والأداء الجامعي) في الجامعة محل الدراسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وأثمر عنها العديد من التوصيات التي كانت توصي بزيادة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن، لغايات تحسين مستوى القوى البشرية العاملة في هذه الجامعة الامر الذي يساهم في تقديم خدمات مميزة وتحسين الخدمات الحالية مما يكسب الجامعة ميزة تنافسية.

### دراسة المحاسنة والشماسين، (2017) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية"

هدفت هذه إلى بيان أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، حيث تم اعداد استبانة لغرض جمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة الرئيسية والمواقع الثلاث التابعة لها الأبيض، الحساء والشيدية وهم برتبة مدير دائرة، مساعد مدير دائرة، ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (150) ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية واطهرت هذه الدراسة أن تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية جاء بدرجة تطبيق متوسطة، وكذلك تصوراتهم لمستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها الذي جاء بدرجة تطبيق متوسطة أيضا. أوصت الدراسة بعدة توصيات أبرزها عن ضرورة الاهتمام بتطوير الذكاء الاستراتيجي لدى الكثيرين.

### دراسة الشيخ وعلي (2017) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي في الإبداع المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران".

هدف البحث إلى اختبار أثر متغير الذكاء الاستراتيجي على الإبداع المنظمي في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران حيث اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وهنا تمثلت فرضيات البحث في أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير بمنطق المنظم، الرؤية الاستراتيجية، والشراكة) وبين الإبداع المنظمي. تكونت عينة البحث من 91 فردا، من أعضاء هيئة التدريس في الكلية وتمثلت أداة البحث الأساسية في الاستبانة. توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها: أن الذكاء الاستراتيجي بكل أبعاده له أهمية وأثر إيجابي على الإبداع المنظمي بكلية العلوم الإدارية في جامعة نجران. وخلص البحث إلى العديد من التوصيات كان أبرزها

ضرورة العمل على تعزيز وتفعيل دور أعضاء البيئة التدريسية ومشاركتهم في كافة فعاليات الجامعة بالإضافة الى ضرورة استغلال قدراتهم العملية بما يخدم مصلحة الكلية والجامعة.

دراسة أبو رذن والعنزي، (2017) بعنوان: "المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة استطلاعية - لآراء عينة من مديري شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق".

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر المرونة الاستراتيجية باعتبارها مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة عبر دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق، وتم تحديد مشكلة البحث بمدى تأثير مدخل المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

بناءً على ذلك تم تصميم مخطط فرضي يعكس علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها، وانبثقت عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تعكس هذه العلاقات، وتكونت العينة من (80) شخصاً وتم الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني واستعملت في تحليل البيانات الحزمة البرمجية. وتم عن طريق النتائج التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها وجود مستويات معنوية عالية من التلازم الإيجابي بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، حيث كلما زاد تركيز الشركة المبحوث فيها عن ما تقدمه من خدمات لزيائنها عن المنظمات المنافسة الأخرى كلما أدى الأمر إلى التميز والارتقاء بالميزة التنافسية وأوصت الدراسة بمجموعة من المقترحات والتوصيات التي من شأنها معالجة مكامن الضعف وتعزيز مكامن القوة المتواجدة في الشركة المبحوث فيها والتي قد تستفيد منها الشركات التي تعمل في النشاط نفسه أو في نشاطات أخرى.

دراسة العزاوي (2016) بعنوان: "تعزيز الذكاء الاستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الاستراتيجية - بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في اقليم كردستان".

هدفت هذه الدراسة للتعرف والوقوف على واقع التطبيق الفعلي لنظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الاتصالات في اقليم كردستان وما هو مقدار تأثير تلك النظم في تعزيز الذكاء الاستراتيجي.

تم استخدام المنهج التطبيقي ولتحقيق اهداف البحث فقد تم تطوير استبانة اعدت لهذا الغرض ثم وزعت على 11 شركة من الشركات العاملة في اقليم كردستان. توصل البحث الى ان تصورات المديرين في شركات الاتصالات قيد البحث لمستوى تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية ولمستوى الذكاء الاستراتيجي جاءت بمستوى فوق المتوسط. وتبين وجود أثر لأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية (المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والتغذية العكسية) في الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والشراكة والدافعية) في تلك الشركات واوصى الباحث بضرورة اهتمام الادارة العليا في شركات الاتصالات بمتابعة وتفعيل الاهتمام بالاستثمار في البيئة التحتية الالكترونية لما لها من تأثير في تعزيز الذكاء الاستراتيجي.

دراسة علي، (2015) بعنوان: "أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات - دراسة ميدانية لمؤسسة فريثال - عنابة - (الجزائر)".

هدفت هذه الدراسة لبيان أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ومحاولة تقديم اقتراحات لتطوير الذكاء الاستراتيجي الامر الذ سيرسخ مستوى الذكاء لدى المدراء العاملين في المنظمة الامر الذي يساهم في مساعدتهم على اتخاذ قرارات صحيحة وصائبة، فضلا عن التعرف لأهمية ممارسة الذكاء الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة والكشف عن النقائص الموجودة بها فيما يتعلق بهذا البعد وكذلك محاولة معرفة سيرورة عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة المذكورة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تأكيد الفرضية الرئيسية " للذكاء الاستراتيجي أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات بمؤسسة فريثال وأن للشراكة الإسبانية دورا واضحا في مواكبة التطورات العالمية وخصوصا في مجال العمل الإداري الخاص للمنظمة المدروسة كما ان فعالية الذكاء الاستراتيجي تتوقف على أبعاده وهي الاستشراف والتفكير التنظيمي والرؤية المستقبلية والدافعية والشراكة".

دراسة حجازين، (2015) بعنوان: "الذكاء الاستراتيجي وأثره على فعالية القيادة في منظمات الاعمال والدور الوسيط للأبداع: دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في الاردن"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الذكاء الاستراتيجي وأثره على فعالية القيادة في منظمات الاعمال والتعرف الى الدور الوسيط للأبداع في شركات التأمين الاردنية عبر تحليل الأثر والعلاقة بين هذه المتغيرات.

أظهرت النتائج ان شركات التأمين العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية لديها مستوى مرتفع من الذكاء الاستراتيجي وفعالية القيادة والابداع بكافة ابعادها بشكل عام وضرورة توظيف الذكاء الاستراتيجي والابداع لدعم القيادات في هذه الشركات.

اوصت الدراسة بضرورة تركيز الشركات وتعزيز مفهوم الشراكات والتحالفات لما تحققه من فوائد مشتركة في الاستفادة من الموارد وغيرها من الأمور، كما اوصت بضرورة الاهتمام بعملية اتخاذ القرار في جميع المستويات الإدارية لغايات التعلم والخبرة كما اوصت بضرورة التركيز على الاهتمام بشكل كبير بالعاملين لتعظيم الاستفادة.

دراسة عبيد، مهند عواد (2015)، بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار- بحث ميداني تحليلي في وزارة الإعمار والإسكان"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى اثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظامي، الدافعية، الشراكة) في أساليب اتخاذ القرار المتمثلة ب(العقلاني، والحدسي، والمعتمد، والعفوي، والمتجنب) لعينة من القيادات الإدارية في ديوان وزارة الإعمار والإسكان وبعض تشكيلاتها، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات المطلوبة بوصفها أداة أساسية، فضلا عن الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية، ووزعت الاستبانة على عينة قوامها (104) من متخذي القرار في المنظمات المذكورة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة (77) استبانة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية وتأثير معنوي بين الذكاء الاستراتيجي على المستوى العام وأبعاده الفرعية ما عدا بعد الشراكة وأساليب اتخاذ القرار باستثناء الأسلوب المتجنب، ولا توجد فروق في مستوى ادراك الذكاء الاستراتيجي وأساليب اتخاذ القرار بين ديوان الوزارة وتشكيلاتها المبحوثة.

وأوصت الدراسة بجعل الذكاء الاستراتيجي جزءا من ثقافة المنظمات المبحوثة عن طريق استثمار استيعاب المديرين لبعض تفاصيله والعمل على نشرها في أرجاء المنظمة كافة. وتشجيع الأفكار الإبداعية التي تسهم في استثمار مدركات الذكاء الاستراتيجي لدى القادة في تبني قارات فاعلة.

**دراسة بني حمد، (2015) بعنوان: "المرونة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي- الدور الوسيط للذكاء التنافسي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية"**

هدفت هذه الدراسة للتعرف الى المرونة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي بوجود الذكاء التنافسي حيث تم تطبيق الدراسة على البنوك التجارية الأردنية، حيث أظهرت الدراسة ان مستوى المرونة الاستراتيجية والذكاء التنافسي والتميز المؤسسي كان مرتفعا في القطاع المدروس.

اوصت الدراسة بالعديد من الأمور اهمها بأن تسعى البنوك التجارية لوضع استراتيجيات تنافسية تتسم بمرونة أكثر مما هي عليه كما يجب ان تتسم الخطط الإنتاجية بمرونة زائدة عن المعتاد لغايات تقديم خدمات تفوق توقعات الزبون واجراء التعديلات اللازمة بشكل مستمر من باب الاستجابة للتغيرات بأنواعها كما اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالمرونة السوقية لما لها من أهمية وتأثير في صياغة استراتيجيات ذات مرونة عالية عبر التركيز على زيادة الحصة السوقية من اجل تلبية حاجات الزبائن والاستجابة لها، كما وصت على التركيز على مبدا الذكاء التنافسي وضرورة الاهتمام فيه بتأسيس وحدات خاصة له.

**دراسة أبو الغنم، (2015) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية"**

هدفت الدراسة لبيان تأثير الذكاء الاستراتيجي على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين السعودية العاملة في جدة في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق الغاية المنشودة تم تصميم استبانة وتوزيعها على 240 موظفًا يمثلون عينة الدراسة، حيث أظهرت الدراسة وجود تأثير إحصائي قوي للذكاء الاستراتيجي وأبعاده (الرؤية المستقبلية، والتفكير المنهجي، والشراكة، والحدس) على أبعاد فاعلية اتخاذ القرار (تحديد المشكلة وتطوير البدائل واختيار البديل المناسب والتنفيذ والمتابعة). أوصت الدراسة شركات التأمين بالتركيز على عناصر الذكاء الاستراتيجي وفاعلية اتخاذ القرار. أظهرت نتائج الدراسة أهمية وتأثير الذكاء الاستراتيجي على فاعلية صنع القرار. وأوصت الدراسة

الباحثين بإجراء مزيد من الدراسات حول ذكاء الأعمال والذكاء الاصطناعي وإظهار علاقتهما بما يرضي العملاء والشركات المتنافسة.

### دراسة العدوان، (2015) بعنوان: "أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تعزيز الأداء - دراسة البنوك التجارية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة لتوضيح تأثير جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية بأبعادها مجتمعة (الاعتمادية، والاستجابة، وسهولة الاستخدام، والاتصال، والأمان، وواجهة الموقع الإلكتروني) ، في تعزيز متغير الأداء بأبعاده مجتمعه (رضا العملاء، ولاء العملاء، والحصة السوقية، واكتساب عملاء جدد) وتم تطبيق الدراسة على البنوك التجارية الأردنية حيث طورت أداة الدراسة (الاستبانة) لغاية جميع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة الذي يتكون من (1940) مستجيب، وهنا تم اختيار عينة عشوائية عددها (327) مستجيب من الإدارة العليا والوسطى، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها، وجود اثر ذي دلالة إحصائية لجودة الخدمة المصرفية الإلكترونية بأبعادها مجتمعة على كل من الأداء في البنوك التجارية الأردنية، ووجود اثر ذي دلالة إحصائية لجودة الخدمة المصرفية الإلكترونية في الأداء بأبعاده مجتمعة للبنوك التجارية الأردنية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة التوصيات أهمها: تشجيع العملاء على التعامل إلكترونيا مع البنك من خلال تسهيل إجراءات الخدمة وتقديم الحوافز وضرورة تحسين مستوى أداء الخدمات المصرفية الإلكترونية وتقديم كل ما هو جديد ورفع مستوى الوعي بالخدمات المصرفية الإلكترونية ودورها في خفض التكلفة وسريع خدمة العميل.

### دراسة حمودة، والحواجرة (2014) بعنوان: "أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان".

هدفت هذه الدراسة الى اختبار اثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة الأردنية، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب، وذلك من أجل تحسين مستوى الجودة في هذه المستشفيات ولتحقيق هذا الهدف تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المستشفيات الخاصة الاردنية والبالغ عددها 59 مستشفى في

مدينة عمان، وتمثلت وحدة التحليل والمعاينة من المديرين ورؤساء الأقسام، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الباحثة باستخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة.

واستخدمت الدراسة عددا من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واسلوب العينة الواحدة واسلوب الانحدار المتعدد والمتدرج. وقد أظهرت الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والتفكير النظامي، والتحفيز) في ممارسات الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والتحفيز) في ممارسة التوجه نحو المستهلك في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان. وأظهرت الدراسة أيضا وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والتحفيز) في ممارسة علاقات المورد في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان .

أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات ومن أهمها: تشكيل وحدة للذكاء الإستراتيجي لرفد المستشفيات بالمعلومات المطلوبة والإسهام في رسم معالم المستشفيات على المدى البعيد، وجعل الذكاء الإستراتيجي جزءا من البرنامج التدريبي الخاص بالقيادات الإدارية العليا وذلك من اجل تنمية أبعاد الذكاء الإستراتيجي فيهم وصلها بحيث تقود إلى كل ما هو جديد من قرارات واستراتيجيات وخطط على المدى البعيد.

**دراسة (الموسوي، 2014) بعنوان: "تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية - دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق".**

هدفت الدراسة لمعرفة مؤشر الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية. مجتمع البحث تمثل في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، أما عينة البحث تشكلت من الإدارة العليا والوسطى حيث تم توزيع 115 استبانة على الإدارة العليا والوسطى إذ تم استرداد 89 استبانة واحدة غير صالحة وتم إجراء مقابلة مع 8 أشخاص من أفراد العينة.

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج مفادها بأن اغلب الفرضيات التي تمت صياغتها كانت صحيحة لذلك يوصي الباحث باعتماد إدارة الشركة المبحوثة على مؤشر الذكاء الاستراتيجي وخفة حركة مواردها وعملياتها وهيكلها بما يضمن تحقيق السيادة الاستراتيجية.

## 2-2 الدراسات في البيئة الأجنبية

دراسة احمدي واخرون (2020)، بعنوان:

**"Proposing a model of manager's strategic intelligence, organization development, and entrepreneurial behavior in organizations"**

"اقتراح نموذج للذكاء الاستراتيجي، وتطوير المنظمة، وسلوك ريادة الأعمال في المنظمات للمدراء".

هدفت هذه الدراسة الى فحص العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للمدراء مع التطوير التنظيمي ، وسلوك ريادة الأعمال في الوكالات الحكومية في البلدان المتخلفة. حيث تم اختيار 274 موظفًا بشكل عشوائي من اكثر من وكالة على أساس العينات الطبقية وبعد التحليل الاحصائي واستخدام عدة طرق قياس وجد ان هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي للمدراء والتطوير التنظيمي فضلا عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي للمدراء وسلوك ريادة الأعمال.

أوصت الدراسة الى مساعدة المؤسسات بشكل عام على اكتساب ميزة وفرصة تنافسية من خلال تحسين العوامل الداخلية كالذكاء الاستراتيجي والسلوك الريادي للمديرين والموظفين من أجل التطوير والبقاء في اطر المنافسة، كما اقترحت هذه الدراسة نموذج لأعداد وحدة تخزين معلومات بناءً على البيانات التي تم جمعها من البلدان المتخلفة تخص المدراء وسلوكيات التطوير التنظيمي وريادة الأعمال لديهم حيث يمكن استخدام نتيجة هذه الدراسة من قبل الشركات الناشئة وريادة الأعمال في جميع أنحاء العالم.

دراسة ياونسون (2020)، بعنوان:

**"Strategic flexibility analysis of HRD research and practice post COVID-19 pandemic"**

**"تحليل المرونة الاستراتيجية لأبحاث وممارسات تنمية الموارد البشرية بعد جائحة COVID-19"**

هدفت هذه الدراسة الى توضيح اثر استخدام المرونة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية بعد جائحة COVID-19 حيث ادركت الحكومات والمنظمات الحكومية الدولية والمنظمات غير الربحية والشركات أن الاضطرابات من خلال الأوبئة والكوارث البيولوجية الطبيعية الأخرى مثل جائحة COVID-19 يمكن أن تحدث ، كما انه يجب اتخاذ إجراءات استباقية بشأنها.

توصلت هذه الدراسة الى العديد من الاستنتاجات منها ان استخدام إطار المرونة الاستراتيجية امر في شدة الأهمية لتحديد الآفاق المستقبلية المحتملة لجائحة تنمية الموارد البشرية بعد COVID-19.

توصلت هذه الدراسة الى عدة توصيات كان أهمها ان على المنظمات تأطير استراتيجياتها بمفهوم المرونة الاستراتيجية التي يمكن أن تكون بمثابة نقاط تدخل لنظرية وأبحاث تنمية الموارد البشرية بعد COVID-19.

دراسة باعي، واحمدي، وملفه، وباني (2017) Baei, Ahmadi, Malafeh and Baeه بعنوان:

**"The Relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran (Case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare)"**

**"العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للمدير وتطوير المنظمة في الوكالات الحكومية في إيران (دراسة حالة: مكتب التعاونيات للعمل والرعاية الاجتماعية)".**

هدفت هذه الدراسة التحقق من علاقة الذكاء الاستراتيجي للمدراء مع تطوير المؤسسة والعلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وتطوير المؤسسة في الوكالات الحكومية في إيران. ولتحقيق غرض

هذه الدراسة، تم اختيار 493 موظفاً من بين عدد إجمالي يبلغ 920 موظفاً استناداً إلى العينة العشوائية، كانت طريقة تحليل البيانات هي إحصاءات استقصائية تجري بواسطة برنامج SPSS22 (بما في ذلك Durbin-Watson، الانحدار المتعدد وتحليل التباين). أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي للمدير وبين التطوير المنظمي، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد الذكاء الاستراتيجي مثل المعرفة والحكمة والذكاء العملي مع التطوير المنظمي ولكن لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي الإبداع والابتكار مع التطوير المنظمي، كما تظهر النتائج أن هناك اختلافاً كبيراً بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والأبعاد الخاصة بمنتجات المواد المستنفدة للأوزون.

**دراسة اووك ومكونين (2015) Awoke and Mekonnen بعنوان:**

**"Service quality and customer satisfaction: empirical evidence from saving account customers of banking industry".**

**"جودة الخدمة ورضا العملاء: دليل تجريبي من توفير حساب عملاء الصناعة المصرفية"**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم جودة الخدمات لزبائن حسابات التوفير في البنك في أثيوبيا لان لافي الوقت الحاضر تسعى وتحاول المنظمات إلى تحقيق الزيادة في رضا الزبائن من خلال التركيز على جودة الخدمات المقدمة وقياس الرضا العام عن جودة الخدمات التي يقدمها البنك حيث تم استخدام المنهج الوصفي والمسح للحصول على الإجابات ذات الصلة والمناسبة لأسئلة البحث واختيار مجموعه ما يمثلون (100) زبون من أفراد العينة واخذ العينات المناسبة والمريحة، وتم تصميم الاستبيانات وتوزيعها على أساس نموذج لقياس جودة الخدمة المدركة وتوقعات العملاء من خلال خمسة أبعاد لجودة الخدمة وهي الملموسية والموثوقية والاستجابة وضمن والتعاطف. وأظهرت النتائج ان جودة خدمة البنك من خلال بعدي، الملموسية والضمن في البنك تشير إلى رضا إيجابي لزبائن البنك ومن ناحية أخرى أبعاد كامن الموثوقية والاستجابة والتعاطف كانت سلبية وتكشف ان العملاء كانوا غير راضين عن هذه الأبعاد. وأوصت الدراسة إدارة البنك إلى ان تأخذ في الاعتبار إدراكات العملاء عن جودة الخدمة وتوقعاهم خاصة في تلك الأبعاد التي لها أثر سلبي والتي تسبب الفجوة وينبغي ان تطبق تحسينات مناسبة للخدمة.

دراسة رادوماسكا (2015) Radomaska بعنوان:

### "Strategic Flexibility of Enterprises"

"المرونة الاستراتيجية داخل الشركات- بولندا".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى على المرونة الاستراتيجية في شركات مختلفة في الحجم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من الإدارة العليا في (103) شركة مختلفة الحجم (صغيرة- متوسطة- كبيرة). وأظهرت نتائج الدراسة انه لا علاقة بين المرونة الاستراتيجية والنتائج المالية المتحققة في الشركات، وانه لا توجد علاقة بين المرونة الاستراتيجية في نطاق النشاطات والفرع غير السمي لتطوير الاستراتيجية، ولا علاقة بين المرونة الاستراتيجية في منطقة الميزة الاستراتيجية وتطوير الاستراتيجية على قاعدة العمل اليومي، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بتنفيذ الاستراتيجيات.

دراسة كومار وميشرا (2015) Kumar and Mishra بعنوان:

### "Widening Service Quality Gap and Customer Satisfaction: A case of Public Sector Banks".

"توسيع الفجوة في جودة الخدمة ورضا العملاء: حالة من بنوك القطاع العام"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى جودة الخدمة المدركة عن الخدمات التي تقدمها بنوك القطاع العام في الهند من خلال الأبعاد التالية: (الملموسية، والاعتمادية، والضمان، والاستجابة، والتعاطف) ومدى رضا الزبائن، حيث تم استخدام مقياس SERVQUAL وتم أخذ العينات التطبيقية لتحديد الزبائن من كل بنك وأخذت العينات الملائمة لجمع البيانات من خلال (150) استبانة، وبإعداد متساوية من البنوك الثلاثة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فجوات في كل أبعاد جودة الخدمة وكانت الفجوة الأكبر في بعدي الاستجابة والضمان، كما أظهرت كذلك فروقات في توقعات العملاء الذكور عن الإناث، ولكل بعد على حدى أثر على رضا الزبائن وهذا واضح أكثر في بعدي التعاطف والضمان، ومن هنا تبرز الحاجة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في هذه الأبعاد لبنوك القطاع العام. وعلى وجه الخصوص فإن النتائج تشير إلى أنه يمكن قياس جودة الخدمة في بنوك القطاع العام، وأن الاستجابة والضمان هي الأكثر أهمية لرضا الزبائن، وعلى الرغم من أن نتائج الدراسة توفر معلومات قيمة

حول علاقة رضا العملاء مع الخدمات المصرفية على بنوك القطاع العام في مدينة لكانا، وأوصت الدراسة أن ينظر إلى تعميم النتائج وراء هذه البنوك الثلاثة مع بعض الحذر، لأنه لا يمكن المطالبة باتخاذ التدابير حتى يتم إجراء سلسلة من الدراسات المتتابعة للبنوك الأخرى.

دراسة اغراول وتريباثي وسيث (Agrawal, Tripathi & Seth (2014) بعنوان:

**"A Conceptual Framework on Review of E-Service Quality in Banking Industry".**

**"إطار مفاهيمي حول مراجعة جودة الخدمة الإلكترونية في الصناعة المصرفية".**

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج نظري لقياس جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية في قطاع البنوك بالهند من خلال تسعة أبعاد معبرا عنها بالموثوقية وسهولة الاستخدام والطابع الشخصي والامن والثقة وجمالية الموقع والاستجابة والاتصال والوفاء وذلك لما لجودة الخدمة المصرفية الإلكترونية من أهمية كبرى في تحقيق مستوى عالي من رضا الزبائن وللدور الذي تلعبه جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق النجاح أو الفشل في أي بنك وان تقديم خدمات الأنترنت سيزيد من المنافسة بين البنوك لجذب الزبائن على أساس جودة الخدم المقدمة من قبل البنك وان افضل جودة للخدمة الإلكترونية ستعزز من العلاقة مع الزبائن وتحقق الرضا لهم لذلك فان قياس جودة الخدمات الإلكترونية في القطاع البنكي مهمة جدا كما أنها تعتبر عملية معقدة بسبب الطبيعة المعقدة للخدمات وتتوقع هذه الدراسة ان هناك قصور في وجود تعريف متقدم لجودة الخدمة المصرفية الإلكترونية وأشارت النتائج في هذه الدراسة إلى وجود اثر إيجابي لكل م الموثوقية والاستجابة وسهولة الاستخدام وإضفاء الطابع الشخصي والأمن والثقة وجمالية موقع الويب والكفاءة والاتصال والوفاء على جودة الخدمة الإلكترونية واقترحت اطار نظري لقياس جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في القطاع البنكي في الهند لذلك فان التطوير السليم في قياس جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية في القطاع البنكي الهندي يمكن ان يساعد على صيانة وتحسين أداء وفعالية جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية والاحتفاظ بالزبائن.

دراسة اغا وكيوان (2014) Agha, Atwa and Kiwan بعنوان:

**"The Impact of Strategic Intelligence on Firm Performance and the Mediator Role of Strategic Flexibility: An Empirical Research in Biotechnology Industry".**

"تأثير الذكاء الاستراتيجي على أداء المنظمة والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية: بحث تجريبي في صناعة التكنولوجيا الحيوية".

الهدف الرئيسي من الدراسة قياس تأثير الذكاء الاستراتيجي وأبعاده (البصيرة، الرؤية، والتحفيز) على الأداء، ودراسة الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية وأبعادها (مرونة الإنتاج ومرونة التسويق والمرونة التنافسية) على مثل هذا التأثير في شركات صناعة التكنولوجيا الحيوية. تكون مجتمع الدراسة من 19 شركة للتكنولوجيا الحيوية في الصين وإسبانيا والأردن وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية واقتصرت عينة الدراسة على المدراء التنفيذيين وبعدهد95 مديرا، تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج AMOS لتحليل وفحص الفرضيات، وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثيرات إيجابية هامة للذكاء الاستراتيجي على أداء الشركة، والتأثيرات الإيجابية للذكاء الاستراتيجي، على المرونة الاستراتيجية، والتأثيرات الإيجابية للذكاء الاستراتيجي على أداء الشركة في وجود المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط.

### 2-3 ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

من خلال البحث عمليات والتطرق للدراسات وتناول بعض الأدبيات السابقة فقد تبين ان العديد منها بحث في الذكاء الاستراتيجي وجودة الخدمة منفردة كل على حدة، فضلا عن قيامها بربطها بمواضيع عدة، ومن هنا فقد ارتأى الباحث تناول دراسات بحثت في متغير الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل وبعضها كتابع وكذلك أيضا جودة الخدمة بشكل عام والمصرفية بشكل خاص. من هنا يمكن تلخيص أوجه التشابه والاختلاف بما يلي:

- **من حيث البيئة المكانية للدراسة:** اجري الدراسات السابقة على العديد من الشركات والبنوك المحلية والعالمية، في حين سيتم تطبيق هذه الدراسة من خلال المتغيرات الثلاثة على البنوك التجارية الأردنية.

- **من حيث هدف الدراسة:** تنوع الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى بيان دور الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات والشركات في القطاعين العام والخاص، بينما تتطلع الدراسة الحالية التعرف على الذكاء الاستراتيجي وجودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الأردنية.

- **من حيث موضوع الدراسة:** ستسعى الدراسة الحالية التعرف إلى مواضيع وهي: الذكاء الاستراتيجي وجودة الخدمات المصرفية من خلال المرونة الاستراتيجية في حين تطرقت الدراسات الأخر لدراسة لكل متغير على حدى.

## الفصل الثالث

### الإطار النظري

تمهيد	1-3
الذكاء الاستراتيجي	2-3
مفهوم الذكاء ونشأة الذكاء الاستراتيجي	1-2-3
مفهوم الذكاء الاستراتيجي	2-2-3
اهمية الذكاء الاستراتيجي	3-2-3
خصائص القادة الأذكياء استراتيجي	4-2-3
عملية الذكاء الاستراتيجي	5-2-3
أبعاد الذكاء الاستراتيجي	6-2-3
نماذج قياس الذكاء الاستراتيجي	7-2-3
مبادئ الذكاء الاستراتيجي وادواره	8-2-3
جودة الخدمات المصرفية	3-3
مفهوم الخدمة	1-3-3
خصائص الخدمة	2-3-3
الخدمة المصرفية	3-3-3
الجودة	4-3-3
مفهوم جودة الخدمة	5-3-3
مستويات جودة الخدمات المصرفية	6-3-3
أهمية جودة الخدمة	7-3-3
أبعاد جودة الخدمات المصرفية وقياسها	8-3-3
المرونة الاستراتيجية	4-3
مفهوم المرونة الاستراتيجية	1-4-3
أهمية المرونة الاستراتيجية في المنظمات	2-4-3
أبعاد المرونة الاستراتيجية	3-4-3
أسس المرونة الاستراتيجية	4-4-3
أدوات المرونة الاستراتيجية	5-4-3

## الفصل الثالث

### الإطار النظري

#### 1-3 تمهيد

سيبقى العالم دوماً يشهد العديد من التطورات النوعية الكبيرة في كافة الأنظمة وعلى كافة الأصعدة وتحديداً الأنظمة المصرفية، وتؤدي هذه التطورات إلى الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي وتدريب القيادات في كافة المنظمات على كيفية تطوير العناصر بصورة صحيحة وإعادة النظر في الاستراتيجيات والخطط التي تتخذها وبشكل مستمر دون توقف.

تؤدي التطورات المستمرة إلى بلوغ معظم الخدمات المصرفية المقدمة مرحلة النضوج، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المنافسة بين البنوك فيما يخص الخدمات المقدمة وانواعها الأمر الذي يتطلب ان تكون البنوك تمتلك نظرة مستقبلية تتيح لها ان تتميز في تقديم الخدمة وهنا ظهر مفهوم جودة الخدمة المصرفية كواحد من أهم المجالات التي تتيح للبنوك التنافس فيما بينها، الأمر الذي يوجه عمل البنوك في طلب الخدمات المصرفية ليس فقط لمجرد المضامين التسويقية التي يحصل عليها من تلك الخدمة وإنما لما تتصف به تلك المضامين من قيم رمزية يبحث عنها العميل وتشكل بالنسبة له جودة أفضل من ما يتوقعه، الأمر الذي يتطلب ويتطلب امتلاك قادة تلك البنوك للمهارات الإدارية، وعلى رأسها القدرة على صياغة بدائل استراتيجية مرنة وتبنيها، فضلاً عن اعتماد أساليب إدارية حديثة ومداخل علمية جديدة تمكنها من تحقيق التكيف المستمر مع التحديات التي تفرزها البيئة وضرورة تحلي هؤلاء القادة بالذكاء الاستراتيجي، لذا تعتبر المرونة الاستراتيجية أحد المداخل الاستراتيجية للتكيف المطلوب.

يعتبر الإطار النظري ركيزة أساسية تساعد الباحث للتعريف بمتغيرات الدراسة كاملة والوقوف على أبعادها وأهميتها، والربط بينهما وفق ما جاء في الأدب النظري، وفي هذا البحث تتطرق الباحثة لمتغير الذكاء الاستراتيجي بمفاهيمه، وأبعاده، وعوامل نجاحه والمناهج المتبعة لتحقيق الغاية من هذه المفهوم، كذلك تم التطرق الى بعد الذكاء الاستراتيجي الى المتغير التابع الا وهو جودة الخدمات المصرفية بمفهومه، وأبعاده، وخصائصه، وأنواع الخدمات، وأخيراً تطرق الباحث لمفهوم المتغير الوسيط المرونة الاستراتيجية بمختلف مفاهيمها وتفصيلها.

## 2-3 الذكاء الاستراتيجي

### 1-2-3 مفهوم الذكاء ونشأة الذكاء الاستراتيجي

الذكاء هو القدرة التي وضعها الله في الإنسان الامر الذي ميزه فيه عن سائر المخلوقات الأخرى حيث انعم الله على الانسان بنعمة العقل والتي تؤكد دعوة الله للبشر كافة إلى استخدام عقولهم والتفكير والتبصر فيما خلق الله ولعل أبرز ما ذكر من آيات في صدد ذلك قوله تعالى (أولم يَتَفَكَّرُوا في أَنفُسِهِمْ ما خَلَقَ اللهُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ) (سورة الروم، آية 8).

اهتم العلماء بدراسة كل ما يخض الذكاء من مفهوم وخصائص وانوع وعوامل، وما يؤثر فيه فضلا عن تركيزهم على تحديد ان كان الذكاء بيئي، ام مكتسب ام موروث، فيما ركز جانب اخر منهم بدراسة كافة انواع الذكاء الأخرى، كالذكاء اللغوي، والمنطقي (الرياضي)، والجسمي(الحركي) (جلاب وروهيو،2015)، كذلك والموسيقي، والاجتماعي، والشخصي، والفراغي البصري(المكاني)، اما الذكاء الذي يعنى بالدراسة هو الذكاء العملي هو ذلك الذكاء الذي يقوم بالتركيز على توعية الانسان بالفرص المتاحة امامه أهمية اكتساب الخبرات العملية في المنظمات والشركات حيث عرف الذكاء على أنه القدرة التي يمتلكها الانسان ويعبر عنها عن طريق التفكير والنشاط الحركي ليصل بنهاية المطاف الى الابداع كما يعرف بأنه الأفعال المتعلقة بالعمليات المعرفية والمتمثلة بالإدراك والانتباه اضافة الى مهارات الذكاء الوجداني كالفهم والحماسة وتحفيز الذهن (محسن، 2018، 108).

ولأهمية عمليات الذكاء الاستراتيجي ونطاقه فإنه قد عرف بانه عبارة عن "عملية جمع وتحميل البيانات البيئية ومعالجتها وتقديمها بالشكل الذي يساعد صناع القرار على اتخاذ قراراتهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة"، ويساهم الذكاء الاستراتيجي في كافة عمليات المنظمة المتعلقة بالشؤون المالية والبشرية والقانونية والإنتاجية والتسويقية فضلا عن التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية كافة والتي تعمل المنظمة ضمن أطارها. (Esmaili 2014,146).

ويعرف بأنه "العملية أو أداة لجمع المعلومات التي تحدد صناع القرار بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات وتمكنهم من الاستجابة للبيئة التي فيها المنظمة، ثم تحليل المعلومات لتعجيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وذلك في إطار تسلسلي متعاقب يهدف إلى المسار الفكري إزاء ما يحدث الآن وما سيحدث مستقبلاً" (العزاوي، 2010، 140).

كما عرفه (Tham and im (2012) "ما تحتاج إليه المنظمة من معرفة بيئة أعمالها لتضع تصورا إزاء عملياتها الراهنة، واستباق وإدارة التغيرات استعدادا للمستقبل، وتصميم الاستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبون، وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة".

ويعرفه (عبيد، 2015، 19) هو القدرة التي تمكن القائد من تكوين صورة شاملة عن مستقبل منظمته والفرص والتهديدات التي يمكن ان تواجهها وتحفيز الأفراد العاملين وإقامة الشراكات التي تساعد تأطير هذه الصورة واتخاذ قرارات فاعلة بصددها، بينما عرفه (الشيخلي وعبيد، 2015، 16) بأنه المقدرات الجوهرية اللازمة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبل المنظمة وقدرتها على التنافس مع المنظمات الأخرى في السوق. وبهذا يساعد الذكاء الاستراتيجي على عملية استكشاف الفرص واستغلالها استغلالا أمثل فضلا عن دوره في تشخيص التهديدات الحيطة وكيفية التكيف معها الامر الذي يساعد المنظمة على تقليل أثارها والاضرار التي قد تترتب منها. (2012, Cox).

### - نشأة (جنور) مفهوم الذكاء الاستراتيجي

يعد الذكاء الاستراتيجي أحد اهم المفاهيم الادارية المعاصرة التي تعتبر جزء أساسي لا يجزئ من استراتيجيات الاعمال في الوقت الراهن حيث استخدم الذكاء الاستراتيجي لأول مرة عسكريا أي في المجالات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد لغرض تحقيق الاهداف الاستراتيجية وضرورة صناعة القرارات الاستراتيجية للجيش، فظهر بما يسمى الذكاء الدفاعي الاستراتيجي الذي يعد الية مهمة للحصول على المعلومات فضلا عن نقلها وتقييمها وتحليلها لتكون جاهزة للرؤساء لغايات اتخاذ القرارات بكافة درجاتها تم استخدامه أيضا في اتفاقيات ومعاهدات من قبل وكالة الاستخبارات المركزية (CIA) حيث كان الهدف من استخدامه محاولة منها لتقليل التسلح في ارجاء العالم (الزعيبي، ونواصره، 2020، 69).

قررت الكثير من المنظمات بكل أنواعها توظيف الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في أداء وتنفيذ مهامها بعدما حقق نجاحات كبير وعديدة على كافة الأصعدة والمستويات نتيجة لاستثماره بشكل صحيح وفعال تحديدا بالجانب العسكري (Goldman, 2009, 42) ليتم تطبيقه بعد تلك النجاحات في كافة الاعمال التجارية التابعة لمنظمات الأعمال بغض النظر عن اختلاف منتجاتها. وانطلاقا من هنا ارتقى الذكاء الاستراتيجي ليصبح احد اهم المفاهيم الاساسية في مجال الادارة الاستراتيجية، بالرغم من وجود قيود عديدة فرضتها وتفرضها تغييرات البيئة الخارجية المتغيرة بشكل مستمر على

المنظمات كافة حيث اصبح الحاجة ملحة للاعتماد على عدد من الأدوات في مواجهة التغييرات المذكورة (عطا، 2015، 142)، وتم تعريفه بأنه "عملية لجمع وتحليل البيانات البيئية المختلفة ومعالجتها لتقديمها بالشكل الذي يساعد اصحاب القرارات على اتخاذها بشكل كفوء وفعال"، كونه يتضمن كافة العمليات المتعلقة بالشؤون المالية، والبشرية، والقانونية، والانتاجية، والتسويقية إضافة الى ميزته بالتعامل مع متغيرات البيئية الخارجية العامة والخاصة التي تعمل المنظمة ضمن اطرها (Esmaeili 2014, 146) .

### 3-2-2 مفهوم الذكاء الاستراتيجي

تم تعريف الذكاء الاستراتيجي على انه "المقدرات الجوهرية اللازمة التي تلزم صناع القرار لاتخاذ القرارات المؤثرة في مستقبل المنظمات عامة"، بالتالي ارتبط مفهومه ارتباطا كبيرا بالقدرات العقلية التي تحتاجها الادارة العليا لمدراءها من اجل التفكير بطريقة فعالة بمستقبل المنظمة ولغايات التنبؤ بالفرص والتهديدات المحتمل أن تواجهها نظرا للتغيرات البيئية المستمرة وللحفاظ على مركز تنافسي (LaPaglia, 2020). حيث يعتبر أداة لتوفير المعلومات الشاملة الكاملة القيمة التي يستخدمها صناع القرار في المنظمات كافة لتعزيز عملية تطوير اداء المنظمة من خلال ترجمة الاستراتيجية المعتمدة وتفسيرها، وتطوير الاستراتيجيات الملائمة بالاعتماد على التغيرات البيئية المحتملة بشكل كبير (Fouzia, 2015).

تطبيق مبدأ الذكاء الاستراتيجي داخل المنظمات هو من اهم الصفات الواجب على قادة المنظمات وصانعي القرار التوسم بها بكافة ابعادها مجتمعة الاستشراف والرؤية المستقبلية، والشراكة والقدرة على تحفيز العاملين ومنطلق تفكير النظم لغايات انشاء تصور دقيق عن العمليات الحالية للمنظمة، وللتعرف على الية ادارة التغيرات كافة استعداداً لمستقبل أفضل، فضلا عن ضرورته لإعادة تصميم وصياغة السياسات والخطط الاستراتيجية طويلة الأمد، والتطلع الى تحقيق القيمة العظمى من الربحية في الأسواق المحلية والجديدة.

جدول (1-3) يوضح الجدول ادناه مفهوم الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر العديد من الباحثين على مدى السنوات الماضية.

المرجع	تعريف الذكاء الاستراتيجي
(LaPaglia, 2020, 65)	"استلام معلومات صحيحة في وقت مناسب تمكن صناع القرار من اتخاذ القرارات الصحيحة التي تصب في مستقبل الشركة حاضرا ومستقبلا"
(Fouzia, 2015, 23)	"القدرة على اكتساب وتطبيق المعرفة، وهي القدرة على بناء أو تحويل أكبر قدر ممكن من المعرفة إلى معرفة قابلة إلى الاستخدام في اتخاذ قرارات جيدة".
(Tham & kim, 2012, 33)	"ما تحتاج اليه المنظمة من معرفة بيئة اعمالها لتضع تصورا ازاء عملياتها الراهنة، واستباق وادارة التغيرات استعدادا للمستقبل، وتصميم الاستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبون، وتحسين الربحية في الاسواق الحالية والجديدة".
(Maccoby & Scudder, 2011)	"أداة مهمة في تحقيق النجاح وتحقيق الريادة لقادة المنظمات، وأن الذكاء الاستراتيجي يقوم بصقل صفات القادة وتحويلهم إلى قادة استراتيجيين قادرين على تحقيق أهداف منظماتهم".
(الزعبى، والنواصره، 2019، 71)	"التفكير في شيء لا يفكر فيه الاخرون، وله القدرة على التخيل والاختراع والتصميم والبرمجة ويربط الظاهرة بالزمن الماضي والحاضر والمستقبل"
(الياسري والشمري، 2015، 253)	"الذكاء الاستراتيجي هو حجر الأساس للتفكير الفعال والذي يمكن قادة المنظمات من امتلاك

المعرفة لاتخاذ قرارات حاسمة من شأنها ان تقرر مستقبل المنظمات."	
"القدرة التي تمكن القائد من تكوين صورة شاملة عن مستقبل منظمته والفرص والتهديدات التي يمكن ان تواجهها وتحفيز الافراد العاملين واقامة الشراكات التي تساعد تأطير هذه الصورة واتخاذ قرارات فاعلة بصددها".	(الشيخلي، وعبيد، 2015، 19)
"القدرة التي يوصف بها قادة المنظمات في جمع المعلومات حول المنظمات الأخرى المنافسة لها في الميدان وتحديد البيئة الداخلية والخارجية وكيفية التعامل معهما، ومدى وضوح وواقعية الاستراتيجية التي تعتمدها".	(أمين، 2014، 186)
"ذلك الذكاء الذي يعتبر الحدس عنصرا أساسيا من عناصره، ويتسم ب (العمق، وشمولية الأهداف، ومزاوجته بين الدراسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية) لأنه أوسع في مكوناته".	(جثير واخرون، 2013، 23)
"تطبيق خاص لمبادئ الذكاء التقليدي، مع دوره في صناعة القرارات، وتحديد الفرص والتهديدات، وعناصره تولد مع الفرد وينميها بالخبرة والتعلم، لا سيما إذا أدرك قيمة هذا الذكاء وأهميته في تحويله إلى قائد استراتيجي للمنظمة"	(العبيدي، السالم، 2012، 74)

في منظمات الاعمال يتأثر الذكاء الاستراتيجي بكافة منحنياته والياته بالعوامل الشخصية والقيادية للأفراد، حيث تلعب التغيرات البيئية الخارجية كالعوامل الاقتصادية التكنولوجية والسياسية والعالمية دور مهم في بناء وتطبيق مفهوم الذكاء الاستراتيجي كما تؤثر هذه التغيرات في سياسات

وانظمة المنظمة المعتمدة في ادارة مواردها تحديدا الموارد البشرية بكافة وظائفها ابتداء من الاستقطاب وانتهاء بتخطيط المسار الوظيفي والتي تعزز وترسخ مفهوم الذكاء الاستراتيجي لدى مواردها البشرية الامر الذي ساهم اسهاما مباشرا في تهيئة القيادات اللازمة لإدارة المنظمة في المستقبل (Maccoby, 2011, 21)

ويعرف الباحث الذكاء الاستراتيجي بانه المهارات اللازمة التي تتمتع بها الادارة العليا اللازمة للتعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والتي تؤثر في المنظمة بشكل يميزها عن المنظمات المنافسة لها، مما يساعدها على البقاء والنمو والاستمرارية في العمل والمحافظة على ديمومتها مما يعطي السبق والميزة التنافسية للمنظمة.

### 3-2-3 أهمية الذكاء الاستراتيجي

تساهم اليات وطرق الذكاء الاستراتيجي في مساعدة المنظمات على مقاومة ومواجهة التغييرات التي من الممكن ان تتعرض لها كون ظواهر التنافس تعد شرطا رئيسيا في عمليات التغيير والتميز المنظمي، فضلا عن دوره المحوري في التنبؤ بالتغيرات التي قد تطرأ بشكل مستمر في الأسواق والتكنولوجيا الجديدة ، الأمر الذي يسهل من عملية تشكيل الخيارات الاستراتيجية الامر الذي يساعد في صياغة الخطط والاستراتيجيات المنظمة (عطا، 2015، 143) ، كما ويسهم الذكاء الاستراتيجي في مساعدة المنظمة على الاستثمار والاستغلال الأمثل لمواردها (Cox, 2014, 4). تلخص اهمية الذكاء الاستراتيجي للمنظمات بعض النظر عن طبيعة النشاط والقطاع الذي تعمل ضمنه كما يلي:

1. يقدم الذكاء الاستراتيجي المساعدة للمنظمات ككل لتنفيذ عملياتها بكفاءة وفاعلية في سبيل تحقيق النجاح الاستراتيجي المنشود للمنظمة.
2. يساعد المنظمة في تحديد مسارها ووجهها الاستراتيجي ضمن إطار بيئة العمل.
3. الاستثمار الأمثل للقدرات المتاحة داخل المنظمة بأفضل شكل ممكن (كفاءة وفعالية).
4. تحديد اوجه التنافس التي قد تعتمدها المنظمة في انشطتها.

كما اشار جنير، العبادي، والقيسي (2013) الى أن اهمية الذكاء الاستراتيجي تتلخص في ما يلي:

- القدرة على مواكبة التطوير والتغيير الحاصل في البيئة بشكل مستمر دون توقف مما يكسب المنظمة ميز تنافسية.

- تصبح المنظمات قادرة على الابداع المنشود وتصبح قادرة على صياغة استراتيجيات تغيير جديدة تساهم بعملية اتخاذ القرارات بشكل فعال.

- دور الذكاء الاستراتيجي في المنافسة بين المنظمات، وتحقيق موقع تنافسي متقدم.

- دور الذكاء الاستراتيجي في اعداد وتكوين القادة، وصقل قدراتهم لتمكينهم من قيادة المنظمة.

للذكاء الاستراتيجي مساهمة رئيسية في تمكين المنظمة من تحقيق نجاحاتها الاستراتيجية، حيث يتم تعريف الأهداف الخاصة بها ثم يتم تحليلها علما انها نفس الأهداف التي يسعى إليها المنافسين، كما يسهم عن الكشف عن استراتيجيات المنافسين والوعي بالإمكانيات المتاحة لديهم والالية الامثل للتعامل معهم الامر الذي يكسب المنظمة ميزة تنافسية للتفوق المنظمي والاستراتيجي، إضافة الى ذلك فإنه يساعد على تشخيص الفرص الاستراتيجية التي تتيح للمنظمة استثمارها، فضلا عن تجنب التهديدات التي ممكن ان تواجهها ، وبالتالي يمكن المنظمة من تطوير الخطط الاستراتيجية الخاصة بها، وخطط الاستثمار المستقبلي، وخطتها الإبداعية، والابتكار على المدى البعيد (عبد، 2018). وبذلك تعمل على تمكين المنظمة لضمان النجاح، وتعزيز القدرات الاستراتيجية، وهندسة بناء العلاقات الاستراتيجية مع الزبائن والموردين، الأمر الذي يقود الى تعزيز الثقافة التنافسية داخل المنظمة من خلال زيادة الوعي الاستراتيجي (مقراش، 2015، 16).

يرى الباحث ان الذكاء الاستراتيجي هو مفتاح نجاح المنظمات إذا تعاملت مع عناصره بشكل صحيح حيث يساعد على تشخيص الفرص الاستراتيجية واقتناصها بشكل فعال، كما يساعد على تحديد توجهات المنظمة المستقبلية من خلال وعيها بإمكانياتها الحالية ومحاولة تعزيزها لمواجهة المستقبل والقدرة على التأقلم مع التغييرات البيئية المستمرة والمعقدة مما يعطي المنظمة ميزة تنافسية وخط مسير واضح للمستقبل ونحو الديمومة.

### 3-2-4 خصائص القادة الأذكياء استراتيجيا

قدم (Peter Kestenbaum) نموذج يدعى نموذج الماسة للقيادة الاستراتيجية، والمشار إليه في (ابو إصبع، 2018). حيث وضح النموذج اربعة خصائص تصف القائد الاستراتيجي، وكانت كالتالي:

- **الرؤية:** ان يتحلى القائد برؤية وقدرة على التخيل والتصور والمنظور لمدى زمني بعيد وبجدية عالية.
- **الواقعية:** ان يتحلى القائد بالواقعية والقدرة على خلق المشاركة والتفاعل مع الوقائع.
- **الأخلاق:** ان يتحلى القائد بالأخلاق ويمتلك القدرة على التأثير في العاملين وتحفيزهم ودفعهم لإظهار اقصى طاقة لديهم لغرض تحقيق اهداف المنظمة الايجابية.
- **التحلي بالشجاعة:** ان يكون القائد شجاع، ولديه القدرة على تحمل المسؤولية وتنفيذ الاستراتيجية الموضوعية في ظل بيئة ديناميكية متغيرة بكل جدارة.

### 3-2-5 عملية الذكاء الاستراتيجي

لتحقيق عملية الذكاء الاستراتيجي يجب اتباع مجموعة من الإجراءات، كما النحو الاتي (مقراش، 2015، 21) :

1. **النشاط:** يقصد به عملية توجيه المستخدم لكافة مصادر المعلومات عن (المنافس، والصناعة، والسوق)، حيث تشكل هذه المعلومات الامن التنظيمي للمنظمة، وعليه من الممكن فهم واستيعاب الذكاء من خلال ما يعرف ب (دورة الذكاء)، والتي تتكون من خمسة مراحل كما يلي:
  - **جمع البيانات:** تجمع المعلومات من جميع المصادر المتاحة المتوفرة، وبذلك يتم انتاج المعلومات الاستخبارية أو المعلومات الذكاء.
  - **المعالجة والاستغلال:** وهي "عملية معالجة البيانات الخام، ووضعها في الشكل المناسب لعملية الذكاء".
  - **التحليل والانتاج:** وفي هذه المرحلة يتم التكامل ما بين تحليل وتقييم جميع المعلومات المتاحة لإعداد منتجات الذكاء المختلفة.
  - **النشر:** ويتم في هذه المرحلة تسليم منتجات الذكاء الى المستخدمين مسبقا.

2. **المعرفة:** معرفة الذكاء تشير إلى النتائج النهائية لعملية الذكاء، وتنقسم نتائج الذكاء الاستراتيجي الى خمس فئات هي:

- **الحالية:** وهي المؤشرات حول التطورات الجديدة للمنظمة ولها تأثير كبير على السلطة التنفيذية لصنع القرار.

- **التقديرية:** وتتمثل في التحليلات، والأحكام المتعلقة بالمواضيع المهمة للإدارة العليا.

- **التحذير:** وهي الاستراتيجيات والسياسات التي تعمل على تحديد التطورات والتهديدات والتي من المرجح أن يكون لها تأثير مباشر وسلبى على الأمن التنظيمي.

- **البحوث:** وتتعلق بالمنافس على المديين (المتوسط، والطويل)، وغيرها من القضايا التي لها دور مهم.

- **العلمية والتقنية:** هي المعلومات والتحليلات اللازمة عن التطورات العلمية والتقنية للمنافسين.

### 3-2-6 أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومداخله

لقد اختلف الباحثين بينما تشابه بعض منهم في تحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي فقد ذكر (Kruger,2010,104)، إلى إن عناصر الذكاء الاستراتيجي تتمثل بما يلي: (الاستشعار، والتجميع، والتنظيم، والمعالجة، والتواصل، والتخطيط الموجه، والتنفيذ)، أما أبو الغنم (2016)، فقد حدد أبعاد الذكاء الاستراتيجي بما يلي:

#### 1. الاستشراف (Foresight)

هو مجموعة من العمليات يتم جمعها ومعالجتها ومن ثم يتم نشرها وحمايتها لتكون في متناول الشخص المناسب في الوقت المناسب لتمكينه من اتخاذ القرار الصائب فهي ذلك الجزء الحيوي من الذكاء الاستراتيجي، لما تقدمه للقادة ولمتخذي القرار في المنظمات المؤشرات التي يحتاجونها حول الظروف المستقبلية المحتملة للمنظمة لاتخاذ القرارات السليمة والاستجابة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، لتعجيل قراراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي وكذلك لغرض التكيف مع المتغيرات البيئية في اطار تسلسلي متعاقب يهدف الى المسار الفكري ازاء ما يحدث الان وما سيحدث مستقبلا (عثمان، 2017، 168).

تعكس مقدرة واهمية الاستشراف على تفكير القائد بالاستناد على قوى غير مرئية وغير مدركة إلا أنها تساهم في بناء المستقبل ويجب على المنظمة ان لا تفقد هذا العنصر الامر الذي من الممكن ان يودي بها إلى الفشل. فالاستشراف ينور القدرات العقلية للقادة ويمنحهم رؤى ابداعية مستقبلية حول ما يدور في السوق أو حول ما يفكر به المنافسون، فيعد من اهم الأمور في عملية صنع القرارات الخاصة بقضايا المنظمات، ويساعد على فهم وإدراك القضايا المستقبلية بعيدة المدى و تطوير وجهات نظر جديدة مبدعة، إي إن الاستشراف هو تحديد أو التنبؤ بالمستقبل ، وفق منهج علمي منظم يقوم على تحليل ماضي (الخبرة والتعلم) في القضية المطروحة ووضعها الحالي ،حيث تصاغ سيناريوهات بعدة أنماط ، تهدف للتنبية للمشكلات المحتملة التي من الممكن ان تواجهها المنظمة، وعرض كافة الطرق والحلول لتجنيها ، فضلا عن تحديد واقتناص الفرص المتاحة، لاتخاذ القرار الصائب الصحيح إما بالتخلي عن الفكرة المطروحة وأخذ فكرة بديلة فعالة بشكل اكبر، أو الحد من المشكلات واعتماد الفكرة المطروحة (Chido, 2020).

ويعرف الباحث الاستشراف بأنه التطلع نحو المستقبل لتوقع طبيعة وأهمية التطورات المستقبلية التي تهم المنظمة باستخدام الدروس المستفادة والمعلومات المهمة من الماضي والحاضر بهدف التنبؤ بما قد يحدث مستقبلاً من خلال الرؤية لكافة الامور المتعلقة بعمل المنظمة مما يوجه المنظمة لتفادي المخاطر المحتملة وضمان الاستمرارية والديمومة.

## 2. التفكير النظامي (System Thinking)

يساعد بعد تفكير النظم على توفير أطر واسس مهمة للتفكير الاستراتيجي لمساعدة القادة وتمكينهم من مواجهة التعقيدات البيئية الخارجية المستمرة، فهو يجسد ويدمج القدرة على دمج العناصر المختلفة سويا وتحليلها لتوضيح مبدأ التفاعل فيما بينها لتشكل نظاما أو تصور واضح للأشياء التي يتم التعامل معها في المنظمة (عبد، 2018). وتفكير النظم يكون في القدرة على تجميع ودمج العناصر بدلاً من تقسيمها إلى أجزاء بهدف التحليل، فضلا عن فهم كيفية تزاؤم وتداؤب العناصر مع بعضها البعض لتكوين نظام كامل متكامل تعتمد عليه المنظمة في مواجهة التحديات، من خلال قيام الاشخاص الذين يمتلكون هذا النوع من التفكير بتبسيط وتوضيح التفاصيل الأساسية للعوامل المسببة لها مع ضرورة تقديم شرح توضيح كامل.

وهناك ثلاثة أنواع من الانظمة، وهي كالتالي (Esmaeili,2014):

أ. النظام الميكانيك Mechanical System : هو تفاعل الأجزاء مع بعضها البعض بغرض تحقيق حلف النظام الأساسي مثل السيارات والمركبات التي يتم تصنيعها بهدف أساسي وهو النقل.

ب. النظام العضوي Organic System: مثل جسم الإنسان، حيث أن أجزاءه تتقاطع مع بعضها وراثياً لتكوين النظام الأساسي.

ت. النظام الاجتماعي Social System :الأجزاء التي يتكون منها النظام الخاص بالمنظمة، والتي ينبغي على القائد أن يقوم بتحفيز هذه الأجزاء لتحقيق هدف النظام الأساسي.

ويرى (Maccoby & Scudder (2011) بأن النظام الكامل في اي منظمة يعمل ككل حيث تتفاعل أجزاؤه مع بعضها البعض، وليس بشكل منفرد، مما يكسب النظام خاصية وميزة المحافظة على الخصائص الأساسية لأجزائه، حيث يساعد هذا النمط من التفكير القائد ويلهمه لاستكشاف وتحليل التراكيب المعقدة، فضلا عن أهميته في اكتساب المعارف الجديدة من خلال استكشاف العادات والتفاعل بين عناصر النظام مجتمعة مع بعضها، والمفيدة في علاج كافة المشاكل المستقبلية والتعامل مع التحديات المتعلقة بنظم أخرى ، كما يؤثر تفكير النظم على نوعية الأداء لقادة المنظمات، الارم الذي يؤدي الى تحقيق نتائج مميزة تحققها هذه المنظمات، حيث ان مقدرة الشركة المميزة لإدارة المنظمة كنظام متكامل يساهم في توظيف القيمة العملية لتفكير النظم، فعلى المنظمات البدء بمعالجة المشاكل المتعلقة بأنظمتها والبحث عن الوصول لنظام متكامل.

تعمل المنظمات جاهدة من أجل الاستفادة من تطوير تفكير النظم لدى العاملين فيها كونها ميزة تنافسية تساعدها في تسريع تحقيق التكامل للنظام الكامل للمنظمة، الامر الذي سيعزز الأداء العام للمنظمة، ويمكن الاستفادة من تفكير النظم في المجالات التالية (Chido, 2020, 48):

• **العمليات Operations**: وتتم عن طريق تطبيق ما يسمى بتخطيط تدفق القيمة value Stream Mapping، وهي عبارة عن أداة تعزز نظم التفكير لتحسين نظام المنظمة من خلال معرفة المشكلات التي تواجه النظام ككل وبمجرد تحديدها يمكن تنفيذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة والضرورية.

• **المساهمون Shareholders:** حيث أن تفكير النظم يؤدي ايضا إلى تحقيق المنافع للمساهمين من خلال تقديم أفضل المنتجات وتحسين خدمات العملاء ذلك بتحفيز الموظفين وزيادة الخبرات، مما يزيد الأرباح التي تحدث بسبب كفاءة العمليات في النظام ككل.

• **التكنولوجيا Technology:** حيث يؤدي عنصر تفكير النظم إلى الإسراع في عجلة تطوير التكنولوجيا المنظمة، لما يحويه هذا النمط من التفكير حيث النظرة الشمولية والتي تساهم على فهم أفضل لاحتياجات المتخصصين الوظيفية في عمليات الإنتاج والآلات والمواد الخام التي لا تضر بالبيئة والمواد القابلة للتدوير التي من الممكن أن تساهم في عملية تكامل النظم، والذي من شأنه أن يساعد المنظمة في الحصول على الموافقات الخاصة للمهتمين بالقضايا البيئية.

• **الهيكل التنظيمي Structure:** يساعد تفكير النظم على إعداد الأشكال التنظيمية وإعداد نظام مكافآت لتعزيز التواصل والتعلم من خلال الحدود الوظيفية.

• **تفكير النظم المعلومات Information:** من اجل الحصول على معرفة فعالة، يعمل قادة المنظمات اسهام تفكير النظم والذي بدوره يؤثر على كيفية مشاركة المعلومات عبر المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة تبادل المعلومات على نطاق أوسع، بهدف التحسين المستمر للمنظمة. ويعرف الباحث تفكير النظم بأنه القدرة على دمج العناصر عوضاً من تقسيمها إلى أجزاء لغاية تحليلها وفهم الية تفاعلها و انسجامها مع بعضها لتشكل نظاماً متكاملأ وان امتلاك قادة المنظمات لتفكير النظم يميزهم بالقدرة على إدراك الترابط بين أجزاء النظام وعلاقتها بالكل مما يمكنهم من تشخيص الأسباب الحقيقية لأي مشكلة تواجههم، من خلال تحليل كافة العوامل البيئية المسببة للمشكلة الداخلية أو الخارجية حيث تصقل خبراتهم و مهاراتهم الفكرية في هذا المجال وتصبح لديهم على معالجة اي مشكلة من الممكن ان تواجه المنظمة مستقبلاً.

### 3. الدافعية (Motivating)

تعبر الدافعية عن الفعل الذي يدفع الافراد الى تبني وجهات نظر ملائمة لإنجاز الاعمال التي يتم تكليفهم بها بشكل مرضي لكافة الاطراف الامر الذي يعمل على تحفيز مشاعر ورغبات هؤلاء

الأفراد ويحثهم على القيام بكافة الأعمال الموكلة اليهم بمنتهى الكفاءة والفعالية حيث نجد ان دوافع الفرد في هيئة سلوك يعبر عن امتداده لبذل مجهودات تمكنه من تحقيق عدة اهداف مع بعضها البعض وفي آن واحد، ثم يمتد الى اشباع ما يشعر به من نقص في حاجاته من كافة أنواع العوائد المادية والمعنوية المتحققة نظير ادائه بما يشير لأهمية تمتع القادة بالذكاء الاستراتيجي والذكاء الشعوري في آن واحد، وتوظيف الذكاء الشعوري والتقمص العاطفي مع عناصر الذكاء الاستراتيجي لا سيما الدافعية لإيجاد قيادة متفوقة تشعر بنوايا العاملين واهدافهم (العزاوي، 2010، 190).

ويوضح صليحة (2012) بأن الدافعية في العمل من اهم الأساليب الإدارية الفعالة في ادارة الافراد، كونها تعد المحرك الأول والأهم لسلوك الافراد الامر الذي يحفزهم للتصرف بالية تنعكس إيجابيا فيما بعد على الكفاءة والفعالية الانتاجية للمنظمات. وللدافعية ثلاث محددات رئيسية هي: (الظروف المادية للعمل، حاجات الفرد، والظروف الاجتماعية للعمل). يتم تحفيز العاملين لتبني هدف مشترك وتنفيذ رؤية مشتركة توصل المنظمة للنجاح والتميز في كافة الأصعدة تحديدا الاستراتيجي، عبر الاصغاء الفعال لمعرفة أماكن ونقاط واليات تحفيز الموظفين، فالقادة المبدعون قادرين على اتباع نهج فعال في أسلوب إيصال المعلومات والتواصل مع الآخرين بطريقة ملهمة بناءة، وبرؤى مبدعة ليس فقط من خلال مشاركتهم لموظفيهم بالمعلومات المتاحة فحسب، بل وانما أيضاً من خلال معرفة ما يحفز موظفيهم لاتباع تعليماتهم التي ستفضي بارتقاء المنظمة على كافة الاصعدة. تمثل دافعية العاملين رغبتهم في إظهار المجهود اللازم المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها بحيث يمكن لذلك الجهد أن يُشبع في الوقت نفسه احتياجات الموظفين، ويتضمن هذا التعريف ثلاث مكونات هي: (الجهد، الأهداف المنظمة، والحاجات الفردية)، وعليه تعتبر الدافعية هي بمثابة حصيلة تفاعل مجموعة من العوامل الذاتية التي تتعلق بالموظفين أنفسهم، وبالعوامل الخارجية التي تحدد السلوك في مدى زمني معين، على إن الدافعية تتميز بالتغير والتطور المستمرين، وتختلف من فرد لآخر ومن مستوى إدارة لآخر، ومن موقف لآخر.

وتكمن فاعلية هذا العنصر بأهمية تقديم الحوافز للعاملين، كون الحوافز بكافة ابعادها المعنوية والمادية تعد من اهم المثيرات التي تدفع الأفراد الى العمل، والالتفاف حول هدف مشترك عام يجمعهم ويوجه سلوكهم، ويغرس فيهم الشعور بالمسؤولية، وتعزيز عناصر الدفع الذاتي في داخلهم، الأمر الذي ينمي روح المبادرة فيهم ثم الإيمان بأداء ما يوجههم قادتهم لتنفيذه، وهنا يلعب الذكاء الاستراتيجي من خلال عنصر الدافعية على ترسيخ السمات القيادية والارتقاء بأداء العاملين والمنظمة

، فتعمل كقوى داخلية للأفراد تتحكم في الاتجاه والقوة، وفي استمرار السلوك الإداري للأفراد العاملين في المنظمة، مما تقوم بجعل موظفيها على استعداد لبذل مستوى عال من الجهد لفترة معينة من الزمن الاستمرار ، نحو هدف معين (Glinow & McShane,2008,34) :

يستطيع القادة الذين يتمتعون بالقدرة على فهم الأمور التي تحفز كافة الموظفين، ويمتلكون القدرة على التواصل مع المرؤوسين بطريقة ملهمة، توظيف عنصر الدافعية بشكل فعال، من خلال تقديم الحوافز للعاملين، وهذه الحوافز تتمثل بما يسمى 4R 's، وتشمل ما يلي:

• المكافآت Rewards

• المسؤوليات Responsibilities

• الأسباب Reasons

• العلاقات Relations

ومن هنا فان الدافعية تشكل إحدى أهم الأدوات التي تستخدمها المنظمات لتحقيق أهدافها واستخلاص نتائج فعالة وخلق بيئة عمل إيجابية، وكذلك تنفيذ البرامج المخطط لها بنجاح، نظراً لأنها ستؤدي إلى تحقيق الرضا الداخلي للفرد من خلال شعوره بأنه مسئول وملتزماً بواجباته ويقوم بأعماله بكل رضا وسعادة، وبالتالي فإن نجاح المنظمات يتحقق باستخدام الدافعية بدرجة عالية في هذه المنظمات (Camilla, 2011).

ويعرّف الباحث الدافعية بأنها الية فعالة في تحقيق أهداف منظمات الأعمال من خلال تأثيرها في توجيه وتحفيز توجهات الأفراد العاملين بها ودفعهم باتجاه تحقيق أهداف هذه المنظمات، نظراً لأن الموارد البشرية هي المكون الرئيس والأساسي لدى أي منظمة، وبدونها لا تستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها، وبالتالي فإن الدافعية مهمة وأساسية لتوجيه جهود الأفراد العاملين في المنظمات وجعل دوافعهم ورغباتهم الشخصية تتوافق مع الأهداف الرئيسية للمنظمات بما يضمن لهذه المنظمات النجاح والاستمرارية.

#### 4. الرؤية المستقبلية (Visioning)

تعد الرؤية الاستراتيجية للمنظمة مستقبلها على المدى البعيد، بتحديد أوجه الأنشطة والمجالات التي سوف تركز عليها وتتنافس فيها مع غيرها من المنظمات التي تعمل ضمن المجال نفسه، مما يضمن لها تحقيق الحصة السوقية المستهدفة (امين، 2014 ، 187). تعتمد جودة الاستراتيجية بشكل كبير واسباسي على رؤية استراتيجية واضحة ثم على حجم الخبرات في توقع الحقائق على أنها موجودة مما يساهم في ظهور منتج جديد أو خدمة متميزة أو هدف تنافسي متميز (عبد، 2018).

ويعرف الباحث الرؤية المستقبلية بأنها عبارة عن وصف للصورة المستقبلية الأمثل التي تتطلع إليها منظمات الأعمال لتتفوق بها على أوضاعها الحالية وتعمل جاهدة لتحقيقها، ويرى الباحث أن الشركات الرائدة هي التي تتبنى رؤية استراتيجية مستقبلية واضحة، وتعمل جاهدة على مشاركة موظفيها بهذه الرؤية من خلال تحفيزهم على العمل بما يحقق النجاح الاستراتيجي للمنظمة.

#### 5. الشراكة (Partnership)

باتت الشراكات الاستراتيجية إحدى أهم واكفئ السمات العصرية للأعمال التجارية التي تتبعها المنظمات، ويرى عبيد (2015 ، 202) بأن الشراكة تتمثل في قدرة المنظمات على إقامة تحالفات أو شراكات مع منظمات أخرى على الصعيد كافة الاصعدة، حيث ان الميزات التي بإمكان المنظمات ان تجنيها جراء اقامة الشراكات كثيرة، منها: الحصول على أساليب تكنولوجية جديدة لتعزيز قدرات التصنيع والحصول على فرص لتوسيع الأسواق خاصتها، عدا عن تقليل المخاطر المالية فضلا عن تعلم قدرات جديدة. ويبحث قادة المنظمات من خلال الشراكة مع منظمات اخرى عن شركاء بإمكانهم اعطاء قيمة مضافة لمنظمتهم، عن طريق التعاون والثقة، على أساس هدف العمل المشترك، كأن تتفق الشركات المتنافسة على التعاون بشأن مشروع معين كتقديم منتج جديد أو تطوير تكنولوجيا مستحدثة لتحقيق هدف استراتيجي محدد لكل من الطرفين المتعاقدين.

وتعكس الشراكة ذكاء القادة استراتيجيا من حيث اجادة اقامة الشراكات والتحالفات الاستراتيجية مع المنظمات الأخرى برؤية شاملة إضافة الى ابرام الاتفاقيات والتحالفات أو عقد اندماجات مع منظمات اخرى في صورة شبكات استراتيجية. وهنا يتحدد دور المنظمات في الارتقاء بقدرات قادتها على تحسين كفاءة الشركاء واشراكهم في أداء المهمات وتقليل التكاليف وتحويل تنافسهم الى تعاون،

لضمان انسيابية الخيارات والأفكار بين الشركاء، والتكنولوجيا، في إطار العمل التعاوني للتشارك في جميع ما تحتاجه المنظمات من معدات ومواد وافكار، ومن موارد نادرة، أو لتقليل التهديدات والمخاطرة عن تصنيع منتجات جديدة، والدخول الى الأسواق الجديدة، والتخلص من الجمود، والتكيف مع البيئة المتغيرة بحيث تشبع حاجات العملاء المستفيدين وتعمل على توسيع نطاق خدمتهم، والتفوق في الاداء، وكذلك دعم الاستثمار طويل الامد (كرامز، 2011، 153).

وهناك عدد من المعايير تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار الشركاء من المنظمات الأخرى، وابرام الشراكات والتحالفات، وأهمها ما يلي:

- وجود ميزة تنافسية (إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية) لدى أطراف المتشاركين.
- الموازنة في مساهمات الطرفين.
- أن يتفق الطرفان على الاستراتيجية المقرر اتباعها.
- وجود توافق بين الشركاء على مستوى الإدارة العليا.

كما أن شراكة المنظمات لا تعني اندماجها مع بعضها وهو الأقرب إلى مفهوم الشراكة، لأن التحالف يحفظ لكل منظمة شخصيتها وكيانها المستقل، في حين أن الاندماج قد يجعل المنظمات تفقد شخصيتها واستقلاليتها وتذوب في بعضها لتبرز منظمة جديدة.

ويعتمد نجاح التحالفات الاستراتيجية على العوامل التالية:

1. وضوح الهدف الاستراتيجي.
2. توفر القدرة على الإنجاز.
3. تحديد الأداء المتوقع.
4. وفرة المعلومات.
5. الثقة بين المنظمات في جميع المتعلقة حول الشراكة.

ويعرف الباحث الشراكة بأنها القدرة على إقامة الشراكات الاستراتيجية مع منظمات أخرى، لمشاركة الموارد والخبرات وإضافة قيمة جديدة للمنظمة وذلك بهدف تحقيق أهداف تلك المنظمات وتحويل الموارد غير المستغلة بشكل كاف إلى مراكز جديدة للربحية أو الدخول إلى أسواق جديدة بسرعة أكبر وبتكلفة أقل وتوجهها نحو كسب مزايا تنافسية ولضمان الديمومة والاستمرارية

## • مدخل تفسير الذكاء الاستراتيجي

هناك مدخلين أساسيين لعملية الذكاء الاستراتيجي قد برزا في منظمات الأعمال، وهما كالتالي  
(Kruger, 2010,102):

### • المدخل الوظيفي The Functional Approach

يتمثل دور الذكاء الاستراتيجي في هذا المدخل بالمنظمات الذي تعتمد على الطريقة المركزية في سياسته وفي اتخاذ قراراته، والتي تتركز فيها مسؤولية اتخاذ القرار بالإدارة العليا، أما أقسام المنظمة الأخرى فتقوم بعملها في جمع المعلومات الخاصة بأنشطتها بشكل مستقل (داودية، 2012، 27). وتعود عملية صناعة القرارات التشغيلية لكل قسم من هذه الأقسام إلى تصورات الأقسام التابعة لها، الامر الذي يساعد في تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة بنجاح، مع ضرورة الإشارة الى محدودية التعامل مع المعرفة المتاحة لدى موظفي الإدارة العليا، واعتمادهم في الغالب على الذكاء العملي في التعامل مع القضايا مثل: (تقييم المنافسين، والتكنولوجيا الجديدة).

### • المدخل العملي The Process Approach

من خلال المدخل العملي فإن المعرفة وصناعة القرارات لا تكون بين يدي مدراء الإدارة العليا فقط، بل يشترك فيها رؤساء الأقسام الأخرى في صنعها ايضا ، حيث يتم توظيف الذكاء الاستراتيجي لتلبية متطلبات رؤساء الأقسام من المعلومات، وبهذا يساهم العاملون في الأقسام الأخرى بطرح تصوراتهم إزاء مستقبل المنظمة من خلال المعلومات التي يحصلون عليها حول مستقبل المنظمة لصناعة القرارات (Dorn, 2010)، في ظل التغيرات المتسارعة في الصناعة والتكنولوجيا، أو في مجال الأسواق، وخدمة الزبائن، الأمر الذي جعل المدراء التنفيذيون بحاجة لمواكبة مؤشرات التغيير المتسارعة، الامر الذي عزز أهمية الذكاء الاستراتيجي لتكون جزء اساسي من ثقافة المنظمة، للدور الواضح والمميز بتحسين ثقافة التعاون بين الموظفين، ومشاركة المعلومات لجميع العاملين باختلاف ادوارهم الوظيفية .

### 7-2-3 نماذج قياس الذكاء الاستراتيجي

هناك عدد من النماذج التي تقيس الذكاء الاستراتيجي منها:

1. **نموذج تريجو وزيمرمان (Tregor & Zimerman, 1998):** ويتكون هذا النموذج من مجموعة أسئلة توجه إلى القادة والإداريين في المنظمات لقياس الذكاء الاستراتيجي لديهم، والإجابة على هذه الأسئلة تكون موضوعية بنعم أو لا، وكلما زاد عدد الأسئلة المجاب عليها كلما دل ذلك على ارتفاع نسبة الذكاء الاستراتيجي لدى قادة المنظمة، وكما يعد مؤشرا إيجابيا على صحة الاستراتيجية المتبعة في المنظمة.

#### 2. نموذج ماكوبي Maccoby:

قام ماكوبي (Maccoby , 2011) ، بتقديم نموده على عدة محاور، تشمل ما يلي:

- الاستشراف Foresight
- تفكير النظم Systemic Thinking
- الرؤية المستقبلية Visioning
- الدافعية: Motivation
- الشراكة: Partnership

#### 3. نموذج Harden (2005):

اشتمل نموذج (Harden, 2005) على 7 مهارات أساسية للذكاء الاستراتيجي وهي كالاتي :

- القوة (Power) العقلية والبدنية: تشير إلى التفكير بعمق والحسم في التصرف.
- المعرفة: (Knowledge) تعبر عن الاتصال والتواصل بفاعلية.
- السيطرة (Control) تعني التحكم أو التوجيه، وجرأة القائد في مواجهة التحديات.
- التوازن (Balance) توازن القائد في تعامله مع المواقف، والعمل بمرونة ومن دون توتر
- الحكمة (Wisdom) تمتع القائد برؤية نافذة، والتصرف وفقاً لهذه الرؤية
- الأداء (Performance) التصرف بحكمة في ظل الديناميكية الشديدة، والتركيز على الاستراتيجية المحددة في ظل التغيير.

- الاستقامة (Integrity) القيادة بروية ودقة ورغبة.

#### 4. نموذج (Castillo , 2006)

وهذا النموذج يتناول أربعة عناصر أساسية للذكاء الاستراتيجي وهي كالتالي:

- الاستشراف: Foresight
- الذكاء الاقتصادي: Economic Intelligence
- إدارة المعرفة: Knowledge Management
- المقارنة المرجعية: Benchmarking

#### 5. نموذج (Komninos, 2006)

حدد (Komninos, 2006) ثلاثة أبعاد رئيسية للذكاء الاستراتيجي وهي كالتالي:

- إدارة المعرفة Knowledge Management
- المقارنة المرجعية Benchmarking
- الاستشراف Foresight

#### 6. نموذج (Georghiou , 2006)

من خلال هذا النموذج تتحدد ثلاثة عناصر رئيسية للذكاء الاستراتيجي وهي كالتالي:

- التقييم Evaluation وهو عملية تحليل الأداء السابق في منظمات الأعمال وذلك التخصيص الموارد والسياسات في هذه المنظمات.
- الاستشراف Foresight.

- التقييم التكنولوجي Technology Assessment وهو توقع لردود الأفعال بهدف تخفيض التكاليف البشرية والاجتماعية، وذلك لتعلم كيفية التعامل مع التكنولوجيا في المجتمع بالإضافة الى اعتبار التكنولوجيا المستخدمة في منظمات الأعمال ميزة تنافسية تتميز بها عن غيرها من المنظمات

### 3-2-8 مبادئ الذكاء الاستراتيجي وادواره

هناك أربعة مبادئ للذكاء الاستراتيجي وهي كالآتي (Chido, 2020):

1. **مبدأ المشاركة Participation**: الذي يركز على مشاركة مختلف الدوائر والاقسام في كافة منظمات الأعمال في صياغة السياسات والاستراتيجيات وتنسيق العمليات الداخلية بما يتوافق وقيم ومصالح جميع الأطراف في المنظمة.
2. **مبدأ الموضوعية Objectification**: تساعد الموضوعية على صياغة الخطط والسياسات بشكل أكثر موضوعية وفعالية وواقعية باعتمادها على تحليل التغييرات، والتقييم التكنولوجي، والرؤى التكنولوجية، فضلا عن التطوير المستمر لجميع أنظمة البحث والتطوير.
3. **مبدأ الوسطية والاعتدال Mediation & Alignment**: يعمل الذكاء الاستراتيجي على جعل التواصل والنقاشات والمخاطبات داخل منظمات الأعمال سلسلة، ليساهم في حل النزاعات والصراعات التي تحدث، لتحقيق الوسطية وإيجاد حل يرضي كل الأطراف ويخدم المصلحة العليا للمنظمات .
4. **مبدأ دعم القرار Decision Support** يحتاج الإبداع في المنظمات الى اتخاذ قرارات سليمة تعتمد على توفر الدعم من خلال المشاركة والموضوعية والوسطية والاعتدال (فلاق، 2012، 25).

#### • أدوار الذكاء الاستراتيجي

يأخذ الذكاء الاستراتيجي عدّة أدوار في منظمات الأعمال، وهذه الأدوار هي على النحو الآتي:

1. دور الذكاء الاستراتيجي في عملية التغيير.
2. دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي.
3. دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرارات.

#### • دور الذكاء الاستراتيجي في عملية التغيير:

هدف المنظمات كافة المحافظة على بقاء واستمرارية منظمات الأعمال من خلال بقائها في المنافسة في ظل التهديدات المستمرة التي تواجهها، والناجمة عن التغييرات الحاصلة في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية، مما يؤكد على دور الذكاء الاستراتيجي الهام والمميز الذي يعد بمثابة أداة إدارية فاعلة تستخدم لإدارة مستقبل المنظمات ومواجهة التغييرات المستقبلية التي تحدد بقاء واستمرارية المنظمة، ويساعد قادة المنظمات على فهم وسائل التغيير المحتمل حصولها، وكذلك يمكنه

من فحص بيئة عمل المنظمة لتحديد الأخطار والتهديدات والفرص التي تواجه المنظمة (McDowell, 2008, 24)، كما ويوفر فرصة التعرف على ما يدور في بيئة المنظمة، الأمر الذي يُلهم إدارات المنظمة بتوقع التغييرات التي من الممكن أن تحدث في المستقبل حيث يجب هنا وضع الاستراتيجيات المناسبة للتكيف التام مع المتغيرات والاستعداد لأي تغيير مفاجئ قد يحدث (أبو أصبع، 2018).

يساعد الذكاء الاستراتيجي في تطوير رؤية المنظمات ثم يساعد على تنفيذها، من خلال دوره البارز والرئيسي في توقع التغيير، بالإضافة إلى توظيف عناصره لمساعدة المنظمات على تطوير وتغيير نشاطاتها وخدماتها بما يتلاءم ورغبات العملاء (عبيد، 2015، 64 - 65)

ويرى الباحث بأن دور الذكاء الاستراتيجي هو الدرع الواقي لأي منظمة، كونه يحميها من المخاطر والتهديدات التي يمكن أن تواجهها في ظل التغييرات المتسارعة لواقع منظمات الأعمال في العصر الراهن، وذلك بتفاديه لتلك المخاطر عن طريق التخطيط السليم والذي يكشف دراسة دقيقة ومتعمقة لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية ووضع الخطط الملائمة والتي تتناسب لأي تغييرات من الممكن أن تحدث في المستقبل.

#### • دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي:

برز الذكاء الاستراتيجي من خلال توظيف كافة عناصره في إعداد الخطط والسياسات لمنظمات الأعمال المختلفة وأيضاً في عمليات التطوير المتعددة من خلال معرفة التغييرات التي قد تحدث في السوق أو في سياسات العلوم والتكنولوجيا، والتي تساعد في تشكيل الخيارات وبالتالي إدارة المعلومات واستخدامها واستخدماتها لتوقع اتجاهات السوق المستقبلية والفرص بنجاح والاستجابة لها (أبو أصبع، 2018). كما أنّ للذكاء الاستراتيجي دوراً هاماً في المجال الإداري أيضاً، فهو يساعد قادة المنظمات على التحليل الاستراتيجي، ويمكنهم من احتلال مكانة في التنافس التسويقي، (73 McDowell, 2009).

ويرى (Seitovirta, 2011, 34) أن الذكاء الاستراتيجي يمكن أن يرتقي بالدور التنافسي للمنظمة إلى قمة الصدارة بين المنظمات المنافسة في سوق العمل من خلال قيامه بالآتي:

- تشخيص الأخطار والتهديدات والفرص بوقت مبكر حتى يتسنى للمنظمة القيام بإعداد الخطط وصياغة السياسات المحكمة لانتهاز الفرص وتجنب التهديدات، والارتقاء بتفكير قادة المنظمات

وتطلعاتهم للوصول إلى مستوى العالمي من خلال الإبداع في صياغة تلك الخطط والاستراتيجيات ومواكبة الابتكارات.

- ان يواكب الذكاء الاستراتيجي ذكاء الزبون من اجل الحفاظ على ولائه للمنظمة، إذ أصبح الزبون بالوقت الحالي على دراية واطلاع واسعين عن طريق شبكة الانترنت.

- يُوقّر هذا الذكاء الأسس السليمة المنظمة للمشاركة والتنافس في الأسواق العالمية

- القيام بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتحقيق النجاح التنافسي.

ويرى الباحث ان دور الذكاء الاستراتيجي يكمن في كونه ميزة تنافسية تُميّز المنظمة عن غيرها من المنظمات، كونه يرتقي بمستوى المنظمة بالأسواق التنافسية عبر تحليل طبيعة المنافسين في سوق العمل، وفهم رؤاهم المستقبلية واستراتيجياتهم، مما يمكن قادة المنظمات من اتخاذ الإجراءات الاستباقية في ظل وجود المنافسين.

#### • دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرارات

أن من اهم أدوار الذكاء الاستراتيجي يتبلور في دعمه قرارات المنظمة المتعلقة بالخطط المستقبلية وفي عملية اتخاذ القرار، وتنبيه قادة المنظمات بالمخاطر والتهديدات المستقبلية التي ممكن ان تحيط بمنظمتهم وتحديد الفرص المتاحة لاقتناصها (Juillet & Cler2019 , )

وأشار (عثمان، 2017 ، 60 - 61) إلى عدة أمور تبرز دور الذكاء الاستراتيجي في دعمه لعملية اتخاذ القرارات في المنظمات منها:

• تزويد الادارة العليا للمنظمة بالمعلومات ذات العلاقة بالأقسام المختلفة، والتي تعد حجر الأساس لصياغة خطط المنظمة واستراتيجيتها، وتحديد فرص النمو الجديدة داخل وخارج الاستراتيجية.

• على مستوى المبيعات والتسويق، يسمح الذكاء الاستراتيجي للمنظمة بمعرفة آراء المنافسين والزبائن وأصحاب الأسهم من خلال تزويد المنظمة للمعلومات اللازمة عن آرائهم ورؤى الآخرين عن المنظمة، والعمل على تحديد قنوات البيع المتاحة للمحافظة على الزبائن الحاليين واجتذاب زبائن جدد.

• كما يعمل الذكاء الاستراتيجي على تحديد التكنولوجيا الجديدة التي سوف تعمل المنظمة في إطارها، وبناء قدرات المنظمة من خلال تحديد المهارات المطلوب توافرها في العاملين.

ويرى الباحث أن دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرارات هو الدور الأهم، لأنه يعمل على توفير المعلومات الهامة لمتخذي القرار عن بيئة المنظمات، مما يؤدي بهم إلى اتخاذ قرارات سليمة صائبة في الوقت المناسب، فضلا إلى ان تقادي أي أخطار محتمل حدوثها نتيجة اتخاذ قرارات خاطئة.

### 3-3 جودة الخدمات المصرفية

#### 1-3-3 مفهوم الخدمة وتصنيف الخدمات:

##### • مفهوم الخدمة:

تعددت تعريفات الخدمة وتمثلت في أكثر من إطار، لكن جميعها أجمعت ان الخدمة غير ملموسة ولا يمكن تملكها حيث عرفت الخدمة بأنها نشاط أو منفعة تقدم من طرف إلى آخر وتكون غير ملموسة ولا يترتب عليها أي ملكية، فتقديم الخدمة من الممكن ان يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون. (Kotler & Armstrong, 2008)

أما (Kotler & Keller (2012 102)، فعرفها على أنها أي "نشاط أو إنجاز أو منفعة مقدّمة من طرف لطرف دون أن تنتج عنها ملكية وتكون هذه الخدمة غير ملموسة سواء ارتبطت بمنتج مادي أو لا ترتبط به. كما عرفت الخدمة على أنها منتج غير ملموس يقدم فوائد ومنافع مباشرة للعميل نتيجة لتطبيق أو استخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية فيه على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة، والخدمة لا يمكن حيازتها أو استهلاكها ماديا".

##### • تصنيف الخدمات:

تصنف الخدمات اعتمادا على مؤشرات كمؤشر عرض السوق، ومدى مشاركة الزبون، والاعتمادية (الصميدعي ويوسف، 2010)، أما مصطفى (2010) فقد أشار الى نظام تصنيف شامل للخدمات يعتبر شامل كما هو موضح في جدول تصنيف الخدمات التالي:

## جدول (2-3) تصنيف الخدمات الشامل

الاختيارات المتاحة	فئات التصنيف	مستوى التصنيف
الأفراد، منظمة الأعمال، كلا من الأفراد ومنظمات الأعمال.	الغرض (إشباع احتياجات...)	طبيعة المنظمة
غير هادفة للربح	هيكل المنظمة	
عامة، خاصة	نوع المنظمة	
خدمة مجسدة، خدمة صرف	درجة تناول الخدمة	طبيعة الخدمة
الأفراد، الأشياء	الخدمة موجهة نحو	
مرتفعة، متوسطة، منخفضة	درجة قابلية البيع	
رسمي، غير رسمي، الاثنان معا	نوع العلاقة	
يجب ان يكون العميل حاضرا	درجة المشاركة	العلاقة بالعميل
يجب ان يبدأ العميل الخدمة وينهيا		
يجب ان يبدأ العميل الخدمة		
يجب ان ينهي العميل الخدمة		
الطلب يزيد من الطاقة الانتاجية	مستوى الطلب	
يزيد الطلب احيانا عن الطاقة الانتاجية		طبيعة الطلب
لا يزيد الطلب عن الطاقة الانتاجية		
عالية، منخفضة، متذبذبة، لا تقلب في الطلب	درجة تقلب الطلب	
خدمة واحدة، خدمة واحدة وسلعة واحدة	عدد الخدمات والسلع التي تقدم معا	
خدمة واحدة وسلع متعددة، خدمات متعددة		مقدار الخدمة
خدمات متعددة وسلعة واحدة، خدمات متعدد وسلع متعددة		

وحدات السلعة	تحدد بالموقف تتحدد بالاثنين معا	
درجة المكون المادي	مرتفع، متوسط، منخفض، مرتفعة	
درجة التواءم مع عميل محدد	متوسطة مرتفعة، عالية، متوسطة، منخفضة	
درجة التحمل والبقاء	ترجع الى العميل، لا يمكن تحديدها	
مدى توفر الخدمة	في موقع واحد، في عدة مواقع	
طبيعة التقديم	متصلة، متقطعة، الاثنين معا	
طبيعة الاستهلاك	مستقلة، جمعية	طريقة التقديم
تخصيص الخدمة	الاثنين معا، مستقلة، جمعية، الاثنين معا، الحجز، طلب الخدمة عند الوصول، تفاضلية، الحجز والطلب عند الوصول، الحجز والطلب التفاضلي، الحجز/الطلب عند الوصول/والطلب تفاضلي.	

المصدر (مصطفى، 2010، 76)

### 2-3-3 خصائص الخدمة:

للخدمة خصائص عديدة حسب ما أوضحت العديد من الدراسات كما أن الخدمات تتمتع بمجموعة من الخصائص تميزها عن السلع، والجدول ادناه يلخص أهم خصائص تلك الخدمات بصورة عامة:

#### جدول (3-3) خصائص الخدمات

الرقم	اسم الخاصية	الصفة
1	اللاملموسية <b>Intangibility</b>	خصائص الخدمة تختلف عن السلع حيث الخدمة لا يمكن تذوقها والاحساس بها أو سماعها أو شمها أو رؤيتها. ولذلك يرى أن خاصي اللاملموسية لا تنعكس بصورة واضح وموضوعي عند قيام المستهلك بوصف مشاعره وتجربته تجاه تقييم أداء الخدمة المقدمة (خثيرو مرايمي، 2017)
2	التلازمية <b>Inseparability</b>	لا يمكن تقييم الخدمة قبل تقديمها مما يعني أن هناك تلازم بين تقديم الخدمة واستهلاكها في أن واحد حيث يكون المستهلك مشارك في عملية التقديم (Perry & Naqvi, 2017)
3	عدم التجانس <b>Heterogeneity</b>	تتبع هذه الخاصية من الاعتماد على سلوك الموظف في تجهيز الخدمة ويتصف هذا السلوك بعدم الثبات والفاعلية مقارنة بالآلات (A Global Imperative, 2018)
4	التلف أو الزوال <b>Perishability</b>	اللاملموسية التي تتصف بها الخدمات تعني إنه لا يمكن تخزين أو حفظ الخدمة أو إعادة بيعها للاستخدام في المستقبل (بو عبدالله، 2013)

جرّد بواسطة الباحث

### 3-3-3 الخدمة المصرفية

تعرف بأنها مجموعة أنشطة وعمليات ذات مضمون نفعي يكمن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والتي تقدم من قبل المصرف والتي يلمسها المستفيدون منها بقيمتها المنفعية والتي تشكل مصدر إشباع لحاجاتهم ورغباتهم (المالية والائتمانية) الحالية والمستقبلية، كما تمثل مصدر لأرباح البنك عبر العلاقة التبادلية القائمة بين الطرفين (الجياشي وحداد، 2010). " وتتنطبق خصائص الخدمات بكافة أشكالها على الخدمات المصرفية الا انها تختلف عنها بالأنشطة الخاصة بالبنوك والعمليات المتبعة لتقديم الخدمة المصرفية بالإضافة الى طريقة اداء العاملين في المصرف، والمعدات المستخدمة في تقديمها، وبالتالي يمكن تلخيص خصائص الخدمات المصرفية بما يلي ( Ajbor, 2011 ) :

1. الودائع: حيث تعتمد البنوك على الودائع كأحد المقومات الاساسية في تأدية خدماتها المصرفية والتي تعتبر أحد المصادر الأساسية لتمويل العملاء والبنوك وتحقيق الأرباح المنشودة.
2. الانتشار الجغرافي: وذلك من خلال توزيع وانتشار الفروع المصرفية والصرافات الألية الداخلية والخارجية بشكل يلبي احتياجات العملاء باختلافها الامر الذي يدعم تقديم الخدمات المصرفية لأكثر عدد ممكن من العملاء في على اختلاف مناطق تواجدهم الجغرافية.
3. حاجة الخدمات المصرفية الى عاملين يتميزون بالدقة في العمل وسرعة الأداء لخدمة الزبائن.
4. تتطلب الخدمات المصرفية تقنيات تكنولوجية حديثة تواكب التغييرات البيئية وتلبي حاجات العملاء المتغيرة والمتزايدة.
5. صعوبة تقييم الخدمات المصرفية لأنها غير ملموسة، مما يؤثر في برامج الترويج للخدمة المصرفية.
6. صعوبة تحديد السوق المصرفية بدقة لاسيما في الدول النامية لوجود عدم استقرار في الاوضاع الاقتصادية والسياسية، والقصور الواضح في الانشطة التسويقية للبنوك. (الصميدعي ويوسف، 2010، 76).
7. الخدمة الغير ملموسة: تعتبر الخدمة منتج غير ملموس إذ لا يمكن رؤيتها أو تذوقها أو لمسها أو سماعها، كالسلع المادية وللتمكن من التعرف على مدى جودة الخدمة المقدمة للعملاء، كونهم يبحثون عن مؤشرات أو علامات ملموسة لتكوين تصور عن مدى جودة الخدمة، فإن أهم مهام مقدم الخدمة هو إبراز هذه العناصر الملموسة في الخدمة المصرفية المقدمة والتي تتمثل في الجوانب المادية المرئية للخدمة والآلات، مثل (الأجهزة المستخدمة، والحاسوب، وآلات عد النقود، وكشوف الحساب،

و التصميم والديكور الداخلي)، ولذلك فإن جزء من نجاح البنك يعتمد على بيع خدماته وتحويل الغير ملموس إلى ملموس عن طريق إظهار و ابراز العناصر الملموسة في الخدمة، وذلك ليتم تكوين انطباع جيد عن جودة الخدمة المقدمة للعملاء في البنك المعني.

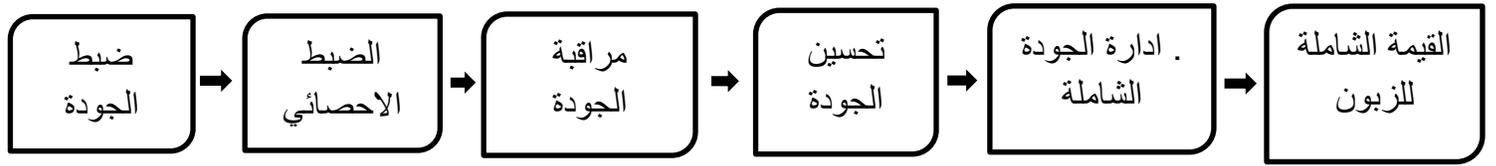
**8.** تقلب الأداء: تتميز الخدمة المصرفية بتقلب الأداء بما معناه ان الخدمة تؤدي من موظف إلى آخر في نفس المصرف بشكل مختلف وأداء الموظف نفسه ايضا قد يختلف من وقت لآخر، لذلك فإن جودة الخدمة تعتمد أساسا على من يقدم الخدمة؟ ومتى؟، وأين؟ وكيف يتم تقديمها؟ وبالتالي فإن البنوك تسعى إلى تقديم خدماتها بجودة عالية، عن طريق وضع معايير لتقديم الخدمة المصرفية، ومراقبة الأداء وفق هذه المعايير، بحيث تكون الخدمة المصرفية المقدمة موحدة في جميع فروع البنك.

**9.** الفناء: تتميز الخدمة بالفناء بحيث لا يمكن تخزينها لغرض بيعها أو استخدامها في المستقبل فإذا ما عجز البنك عن الإقراض لفترة معينة يكون قد خسر الفائدة عن تلك الفترة، وبما أن كل من البنوك والمؤسسات الخدمية تواجه تفاوت في أوقات الطلب على خدماتها تكون هناك صعوبة في تحديد وقياس جودة الخدمة مقارنة بالعناصر الملموسة.

### 3-3-4 الجودة

لقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بجودة الخدمات لأهميتها البالغة في منظمات الأعمال للقطاع الخاص والعام والخدمي والإنتاجي أيضا. مما جعل الباحثون والأكاديميون خلال السنوات الماضية يجتهدون في صياغة العديد من النظريات والنماذج لتقديم المساعدة الممكنة حول تقييم جودة الخدمات لتحديد أوجه القصور وتحسين نوعية الخدمات المقدمة لتحقيق التميز المنظمي والميزة التنافسية والربحية، وزيادة حجم الاستثمار، والكفاءة في العمليات، وتقليل التكاليف وكذلك تحقيق رضا المستفيدين وضمان ولاءهم. ويذكر المحياوي (2013) الى أن الاهتمام بالجودة بتلك الصيغ والمفاهيم صاحبه تغير في مفاهيم الجودة بفترات زمنية تتراوح ما يقارب العقدين خلال القرن العشرين، ثم يذكر ان تطور مفهوم الجودة كان على شكل مراحل زمنية، وهي على النحو التالي كما في الشكل (1-3):

### الشكل (1-3) مراحل تطور الجودة



جرّد بواسطة الباحث اعتمادا على (المحياوي، 2013، 123)

فالجودة تعد المعيار الذي يقيس درجة تطابق الاداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء كما وتعتبر معيار الدرجة التي ترقى اليها الخدمة لتقابل توقعات العملاء المتأملّة، فالشعور بالرضى من قبل العملاء نتيجة مترتبة عن ادراكهم لجودة الخدمة المقدمة لهم وبناءا عليه يتحقق الرضا عندما تكون جميع مستويات الأداء الفعلي تساوي او تفوق مستويات الأداء المتوقع (السبئي، 2017).

### 5-3-3 مفهوم جودة الخدمة:

اختلفت تعريفات الخدمة بشكل عام، ومفهوم جودة الخدمة بشكل خاص، فهناك مفهوم جودة الخدمة من جانب مقدم الخدمة والتي تتمثل بمدى مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعّة، أما جودة الخدمة من منظور المستفيد فهي مواءمة هذه الخدمة لحاجاته اي (لاستخداماته واستعمالاته) (سلمان، 2013)، وعرفت الرابطة الأمريكية والمشار اليها في لمراقبة الجودة بأنها "مجموعة من الخواص أو المواصفات الخاصة لسلعة ما أو الخدمات المتعلقة بقدرتها على تلبية الحاجات والمتطلبات الموجودة، أو المفترض وجودها". فهي من ناحية مدركات العميل تعني مدى وجود مطابقة بين الخدمة المقدمة وتوقعات العميل، وهذا الأمر في غاية الأهمية حيث يجبر مسوقي الخدمات على الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر العميل وتوقعاته فيما يتعلق بجودة الخدمة أو تقييمها، فالاستجابة الصحيحة والسريعة والفعالة لاحتياجات العملاء تمكنهم من تحقيق رضاهم ومن ثم تعمل على تطوير خدمات تتطابق وهذه التوقعات، وبالتالي اكتشاف حصص سوقية للمنظمة، كما تساهم إدارة جودة الخدمة في تحسين القيمة المقدّمة للعملاء، وهي بهذا تعد عنصر أساسي في المنافسة بين المنظمات أو تفوقها، والارتقاء بأدائها مما يساعد على نموها واستمرارها (Stamatis, 2016).

وعرف كل من (Kotler & Keller, 2012, 148)، جودة الخدمة بأنها: " درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبون لهذه الخدمة وأنها مجموعة من السمات والخصائص التي يتميز بها

منتج أو خدمة قادرة على تحقيق واحتياجات الزبون بصورة كاملة أو ضمنية مما يؤدي الى رضا أو عدم الرضا من قبل المستفيد.

والتعريف الشائع لجودة الخدمة هو "ملاءمة الخدمة لاحتياجات العملاء أو توقعاتهم" ( Onada, 2015).

ويرى الباحث ان جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة حيث يرى الزبون جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه (الخدمة المتوقعة)، والأداء الفعلي للخدمة اي (الخدمة المدركة) اي مدى وجود مطابقة بين الخدمة المقدمة وتوقعات العميل حيث يجب على المنظمات الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن كسب ميزة تنافسية وتكتسب حصة سوقية جديدة فضلا عن محافظتها على حصتها الحالية وزيادة ولاء عملائها.

تتمتع الخدمات المصرفية بميزات خاصة ومهمة، والمتمثلة بتواجد العنصر البشري سواء أكان مقدما للخدمة أو متلقيا لها، فضلا عن كون الحكم على جودة الخدمة المصرفية المقدمة يتم الحكم عليها بشكل شخصي بناء على رأي العميل بالدرجة ذلك أن الزبون هو الوحيد الذي يقوم بتقييم الجودة بينما تكون التقييمات التي يقوم بها أطراف آخرون مثل مقدمي الخدمة أو المسؤولين في مؤسسات الخدمة بمثابة أدوات مكملة وليست رئيسية، لذا فإن من الصعوبة تحديد تعريف لمفهوم جودة الخدمة المصرفية، الا أننا نستطيع ان نعرفها على انها قدرة البنك على الاستجابة لتوقعات الزبائن ومتطلباتهم أو التفوق، فهي الأساس الذي تركز عليه البنوك لدعم قدرتها التنافسية من خلال تقديم الخدمة المميزة التي تعزز مكانة المصرف في السوق المستهدفة (حلوز والضمور، 2012).

ويمكن تلخيص مفهوم جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العملاء على انها قياس لمستوى الخدمة المقدمة من المنظمة مقارنة مع توقعات العميل، فتقديم خدمة مصرفية ذات جودة عالية يعني في المحصلة النهائية إن تكون الخدمة متوافقة ومتطابقة مع توقعات العملاء انها قد نالت اعجابهم (الزامل، وجرادات، وعريقات، وفوطة، 2012، 46). بمعنى انها تقييم إدراكي طويل المدى يقوم به العميل لعملية تقديم الخدمة لبنك ما، عن طريق مقارنة ما يتوقعه من خدمة وما حصل عليه فعلا من تلك الخدمة (Durdana and Ines, 2015). يتضح أن جودة الخدمات المصرفية تشير إلى قياس لمدى مستوى الجودة التي تتضمنها الخدمات المصرفية المقدمة والمتوافقة مع توقعات العميل (الزامل وآخرون، 2012، 133)، من خلال تقديم المنتجات والخدمات المصرفية بالالتزام التام

بالمواصفات وبذلك يتمكن البنك من تقديم خدمات فعلية ذات نوعية عالية تلبي رغبات العملاء التي صممت على أساسها دون أية انحرافات وتتفوق على توقعاتهم (خوالد ومريني، 2017، 197).

### 3-3-6 مستويات جودة الخدمات المصرفية

1. **جودة الخدمة المتوقعة:** وتمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة المقدمة له من طرف البنك.
2. **جودة الخدمة الفعلية:** وتتمثل في المستوى الفعلي لأداء الخدمة، والتي يشعر بها العميل أثناء حصوله الفعلي على الخدمة المقدمة له.
3. **جودة الخدمة المدركة:** وهي الجودة التي يدركها العميل عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة الفعلية.
4. **جودة الخدمة المروجة للعملاء:** أي مدى الرضا التي يمكن أن يحصل عليه البنك من زبائنه مقابل تقديمه لتلك الخدمات.
5. **جودة الخدمة القياسية:** ويتمثل بالمواصفات النوعية المحددة للخدمة، ويظهر هذا النوع من الجودة تطابقا شبه كامل بين العميل المستفيد ومدركات الإدارة، وغالبا ما يظهر هذا النوع من الجودة في الإنتاج الذي يمكن قياس مواصفاته النوعية وصعوبة الخروج عن مواصفاته القياسية. وفي حالة عدم تحقق التطابق يحدث خلل فهناك خلل وسنجد أنفسنا أمام مشكلة في مستوى الجودة (عبد الله، 2013، 43).

ومن خلال استعراضنا لمفاصل جودة الخدمات المصرفية، يستنتج الباحث أنها تعني خدمة العميل بكل ما تعنيه الكلمة بطريقة تشعره بالرضا والقبول، وبتكرار طلب الخدمة على بنك بعينه وذلك بإفادته بالمعلومات الدقيقة، واحترامه وتقدير قيمة وقته وإشعاره بالأمان وإبداء التعاطف معه باستمرار.

### 7-3-3 أهمية جودة الخدمة ومراحل تطورها.

تلعب جودة الخدمة دورا هاما ومميزا في عمليات اعداد وتصميم منتج الخدمة وتسويقه حيث تعد ذات اهمية لكافة الأطراف ذات العلاقة "مقدمي الخدمات، المستفيدين". ازداد اهتمام مؤسسات الخدمة لدور وأهمية تطبيق مفهوم ادارة جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية التي يمنحها للمنظمات، حيث أصبح تطبيقه أكثر استحوادا في مؤسسات الاعمال في الآونة الاخيرة، كما ان القضايا المتعلقة بالجودة وكل ما يتعلق بها قد احتلت على موضع اهتمام كثير من رجال الاعمال والمؤتمرات العلمية كما أصبح العملاء هم الاخرون أكثر ادراكا واهتماما بمواضيع الجودة، لذا ظهرت مؤسسات خاصة تعني بمراقبة جودة الخدمات وتهتم بها، ويمكن توضيح أهمية جودة الخدمة فيما يأتي (Pheng & Rui, 2016):

- ان جودة الخدمة تأثر على حجم الطلب على الخدمة، وبذلك تحدد الطلب.
- ان جودة الخدمة تحدد المكانة التنافسية للمنظمة بالمقارنة مع المنظمات الاخرى المنافسة لها في الاسواق.
- تعد جودة الخدمة من المصادر المهمة في تحقيق الربح للمنظمة فهي تسعى لتخفيض تكلفة الخدمة.
- تعد جودة الخدمة من مصادر المحافظة على الزبائن والعملاء الحاليين للمنظمة فضلا عن جذب عملاء جدد.

تصنف الجودة بمثابة الشريان الحيوي للبنوك الذي يمدّها بالنمو والبقاء والاستمرارية، وذلك من خلال العملاء الحاليين والمستقبليين الذي يزيد الربحية، فضلا عن تحقيق الميزة التنافسية، حيث تعد الجودة الاستراتيجية التسويقية العنصر الاهم في صناعة الخدمات المصرفية، الأمر الذي يتطلب من البنوك ان تواكب التطورات وبشكل سريع وتقوم بتبني سياسات فعالة ووسائل جديدة من أجل مواجهة والتغلب على التحديات التي تفرضها التطورات الحديثة في صناعة الخدمات عدا التحديات القادمة من البيئة الخارجية. حيث ينظر الى جودة الخدمة المصرفية على انها ذات قيمة استراتيجية، تساعد البنك على الاحتفاظ بكل من عملائه وموظفيه فضلا عن استقطاب عملاء جدد وجعل البيئة الداخلية بيئة خضراء تستقطب أفضل الكفاءات فضلا عن تحقيق رغبات جميع الأطراف المرتبطة بالمصرف كالإدارة والمساهمين والموظفين والعملاء، فالإدارة تسعى إلى تحقيق النمو وزيادة في الأرباح وخفض التكاليف، والمساهمون يسعون إلى زيادة عائداتهم من الأسهم، أما الموظفون فيسعون

إلى الحصول على أجور أعلى، والعملاء يسعون للحصول على خدمات أفضل (النمر وال مراد، 2011).

تساهم جودة الخدمات المصرفية في جذب عملاء جدد وكذلك تطوير العلاقات بين العميل من جهة وبين المصرف والعمل على تعزيز السمعة وتحسين الاداء المصرفي وفقا لتوقعات العميل واستراتيجيات الجودة المصرفية تؤدي إلى تحقيق مجموعة من المزايا أبرزها ما يلي (بثينة، 2012):

- تحقيق ميزة تنافسية متميزة وفريدة عن بقية البنوك، قادرة على مواجهة الضغوط التنافسية.
- تعمل على تقليل التكاليف نظرا لقلّة الأخطاء في العمليات المصرفية.
- تتيح الخدمات المصرفية المتميزة الفرصة أمام البنوك لتقاضي أسعار وعمولات أعلى.
- كما تتيح الفرصة لبيع خدمات ومنتجات مصرفية إضافية.
- تعمل على كسب عملاء جدد من خلال العملاء الحاليين.

وبمعنى اخر فإن القدرة التنافسية في جودة الخدمة على مستوى البنوك تعني بان المصرف يمتلك ميزة تنافسية تتمثل بقدرته على خلق قيمة لعملائه واشباع رغباتهم من خلال استراتيجية تنافسية فعالة تؤكد تفردا وتميزها عن منافسيها وتمكنها من مواجعتهم وزيادة حصتها في السوق وتحقيق معدل ربحية عالية تضمن لها البقاء والنمو والاستمرار في الاسواق، وتعمل على تحقيق ثلاث احتياجات اساسية وتغطيتها وهي:

1. خلق قيمة قادرة على الاحتفاظ بالعملاء من خلال تلبية احتياجاتهم، وتحسين سمعة المصرف.
2. الاحتفاظ بحصة مناسبة للمصرف في السوق تحقق له ربحية عالية، وتضمن له البقاء والنمو والاستمرار في السوق.

3. تحقيق التميز الاستراتيجي للمصرف في التنافس المصرفي للخدمات المقدمة منه للعملاء من خلال تحقيق التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المطبقة في ظل المنافسة السائدة (Durdana & Ines, 2015)

### • مراحل تطور ابعاد جودة الخدمة

تعددت أدوار جودة الخدمة وتطورت عبر مراحل متعددة، وفيما يلي توضيح تلك المراحل (Maysami , Goby & Mensah, 2014, 98):

- الجودة المادية: والتي تضم جميع المظاهر المادية للخدمة كالتجهيزات والمباني.

- **جودة المنظمة:** وتتعلق بصورة المنظمة لدى العملاء.

- **الجودة التفاعلية:** وهي الناتجة عن التفاعل بين الموظفين الاماميين والعملاء بالإضافة الى التفاعل فيما بين العملاء أنفسهم.

- **الجودة الوظيفية:** وتعني الكيفية التي قدمت بها الخدمة للعميل والتي من الصعب تقديرها بطريقة موضوعية كما هو الحال في الجودة الفنية.

- **الجودة الفنية:** وتعني ما يتم تقديمه للعميل فعلا والتي يمكن قياسها بشكل موضوعي عن طريق العميل مثل اي بعد فني للمنتج.

كما يرى اخرون من الباحثين أن جودة الخدمة تتمثل في جانبين هما:

1. جودة العمليات: وفيها يتم حكم العميل خلال تقديم الخدمة.
2. جودة المخرجات: ويتم حكم العميل هنا بعد تقديم الخدمة.

كما ورد في العديد من الدراسات أن هناك ثلاثة أبعاد للحكم على جودة الخدمات المقدمة في البنوك، وهي على النحو التالي (الملك وعلي، 2016):

1. **الجودة التقنية:** وتتمثل في الصورة النهائية للخدمة المقدمة الى العميل والتي تقاس عن طريق العميل متلقي الخدمة.

2. **الجودة الوظيفية:** يعد بعد رئيسي من أهم أبعاده جودة تقديم الخدمات، ويعمل ذلك لارتباطه الوثيق بعملية أداء الخدمة والطريقة التي تقدم بها، واتصاله بمستوى التفاعل بين المقدم والمتلقي للخدمة، لذا يعد تدريب الموظفين للتعامل الصحيح مع العملاء أحد المهام التسويقية ومن اهم العناصر التي تقيس الجودة الوظيفية.

3. **الصورة الذهنية للمصرف:** وتعني الصورة المكونة للعملاء عن المصرف، والتي تتكون من الجودة الفنية والجودة الوظيفية للخدمات التي يقدمها المصرف والتي تؤثر بشكل ما عن التصور حول المصرف المتعامل معه

وفيما يلي استعراض لمراحل دورة حياة الخدمات المصرفية والاستراتيجيات التسويقية المتبعة في كل منها (بدر اوي وموسى، 2015):

1. **مرحلة تقديم الخدمة للسوق:** وتقدم الخدمة هنا الى السوق المصرفي لأول مرة، وبالتالي يكون التركيز على الحملات والاعلام لكي يتم تعريف العملاء بالخدمة المصرفية المقدمة ومزاياها، وفي

هذه المرحلة يكون الطلب ضعيفا للخدمة المصرفية بسبب عدم امتلاكهم الاستعداد الكافي لاستعمالها، وبذلك يمكن للبنوك الاعتماد على الاستراتيجيات التسويقية الآتية:

- استراتيجية المرور السريع: وتركز هذه الاستراتيجية على ادارة التسويق بغية الوصول اقصى ربح اجمالي وتقديم الخدمة الى السوق بسعر مرتفع وبجهد ترويجي مكثف.

- استراتيجية المرور البطيء: تقوم هذه الاستراتيجية على تقديم الخدمة الى السوق بسعر مرتفع وبجهد ترويجي منخفض، ووجود معرفة تامة بالخدمة من قبل الافراد واستعدادهم لدفع السعر المرتفع فضلا عن وجود منافسة شديدة.

- استراتيجية التغلغل السريع: وتستند هذه الاستراتيجية على تقديم الخدمة الى السوق بسعر منخفض وجهد ترويجي مكثف، وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون الاسواق الكبيرة والمنافسة قوية في المستقبل.

- استراتيجية التغلغل البطيء: وتقوم هذه الاستراتيجية على اساس تقديم الخدمة الى السوق بسعر منخفض وبجهد ترويجي متدني من اجل تحقيق مستوى اعلى من الارباح.

**2. مرحلة النمو:** وتمتاز هذه المرحلة بزيادة الطلب ونموه على الخدمة المصرفية، حيث تقوم البنوك بالاعتماد على استراتيجية البناء وزيادة تقديم الخدمات وزيادة في عدد الفروع التي تقدمها بهدف ايجاد منافذ واسواق جديدة من خلال التركيز على الاعلان التنافسي

**3. مرحلة النضج:** في هذه المرحلة تكون المنافسة شديدة حيث يتم تقديم اعلى كمية من الطلب ويكون الطلب على الخدمة مستقر وفيها يحقق المصرف ارباح عالية، لذلك يسعى الى بقاء الوضع كما هو دون استعمال الاستراتيجية الدفاعية بهدف المحافظة على الحصة السوقية للوقوف بوجه المنافسة وللمحافظة على ولاء المستفيدين من الخدمة.

**4. مرحلة الانحدار:** ان ما يميز تلك المرحلة هو تدني الطلب على الخدمة لأسباب عدة، منها: قد تكون الخدمة لا تلبي حاجات او رغبات الافراد أو لظهور خدمات مصرفية جديدة ذات منافع أكثر مع طلبات الافراد، أو وجود خلل في الوسائل والاساليب التوزيعية، وعدم كفاءة مقدمي الخدمة.

### 3-3-8 أبعاد جودة الخدمات المصرفية وقياسها:

الجدير بالذكر أن نموذج ( Parasuraman et al, 1988 ) يعد من أشهر نماذج أبعاد جودة الخدمة عند الحديث عن قياس الجودة، وقد حظي باتفاق جل الباحثين في ميدان التسويق بصورة عامة والتسويق الخدمي على وجه الخصوص (Rajicic & Ciric, 2008, 124).

**أولاً: الملموسية:** وتعبر عن خدمة يقدمها المصرف ويلبسها العميل وتتضمن متغيرات تقيس مدى توفر التسهيلات المادية والمعدات ومظهر الموظفين و مواد الاتصال وجاذبية وتأثير المواد المرتبطة بخدماتها وجميع الجوانب المادية الملموسة (خثير ومرامي، 2016)، التابعة للبنك والتي يتم تقييمها من قبل العميل، مثل اجهزة التكيف أو الإضاءة أو المقاعد أو الطاولات..... الخ (سلمان، 2013).

تستخدم البنوك بشكل عام الملموسية لتحسين صورتها وتأمين التواصل مع زبائنها والذي يعد مؤشرا للجودة وتزيد من اقبال العملاء.

**ثانياً: الاعتمادية:** وتعني هنا القدرة على إنجاز الخدمة المطلوبة ب "اعتمادية ودقة وثبات"، كما تعرف من وجهة نظر الزبائن انها قدرة المنظمة على تقديم الخدمة المطلوبة بدقة وبما يلبي رغباتهم وهذا يعد وفاء من المنظمة تجاههم، ويعد هذا البعد أحد الخمس ابعاد الأكثر ثباتاً والأكثر أهمية في تحديد إدراكات جودة الخدمة المقدمة للزبائن بشكل موثوق ودقيق، فالعميل يتطلع لان يقدم له المصرف خدمة دقيقة، من حيث الوقت والسرية والانجاز، وان يعتمد على المصرف في هذا المجال بالذات. لذا يرى الباحث أن الاعتمادية هي البعد الذي يتم به أداء الخدمة الموعودة للعميل بثقة ودقة فهي قياس مقدرة العاملين على تأدية الخدمة بدقة في الموعد المقرر وبجودة ترضي طالب الخدمة من حيث الوقت المحدد ونوعية الخدمة المقدمة له. (Chatterjee, Sarma, Sahu & Oki, 2017).

تعد الملموسية أحد اهم ابعاد الخدمة المهمة للعملاء على ان تقوم بتحقيق 4 عناصر مهمة وهي:

- الأداء حيث ان يجب أي يكون الأداء على مستوى عالي ويتمتع بالشفافية والدقة.
- ظروف الاستعمال.
- المدة الزمنية المحددة: حيث ان كل خدمة يلزمها وقت محدد يجب ان يللمسه العميل على ان يتم إعطاء طلبات العميل الالوية لغايات كسب ولاء العملاء وبالتالي ارتفاع مستوى الجودة.
- التعبير عن القياس بالاحتمال.

**ثالثا: الاستجابة:** ويعني بها قدرة الإدارة على تقديم الخدمة بسرعة، وتقديم المساعدة للعملاء باستمرار عند الطلب، والرد على استفساراتهم، والسرعة في تقديم الخدمة التي يحتاجون إليها، والمساهمة في حل مشكلات العملاء المحددة، من خلال استعداد ورغبة مدير المصرف، أي ان هذا البعد يتم قياس به الجهوزية لدى العاملين لتقديم الخدمات الفورية لطلابها، من خلال التركيز على المقدرة الفعلية لدى العاملين في المصرف على تقديم الخدمة فعلاً بكل سرور ودون تذمر من تقديم تلك الخدمات (سلمان، 2013).

**رابعا: الثقة (الأمان):** وتعني خلو المعاملات التي تتم بين العميل والمصرف من الخطورة والشك، مثل درجة الأمان لاستخدام العميل الصراف الآلي. كما تعني قدرة العاملين على بث الثقة والطمأنينة في نفوس العملاء أي متلقو الخدمة، ويتم التركيز في هذا البعد على قياس مقدرة العاملين على بث الطمأنينة في نفوس العملاء حين طلب الخدمة والحصول عليها (الزامل وآخرون، 2012، 34)، وخلق وكسب الثقة، والتي تعد عنصرا أساسيا ومهما للعلاقات التبادلية الناجحة فهي تمثل الرغبة والاستعداد واعتماد الطرف الآخر في تبادل تجاري معين يضع فيه الزبون ثقته الكاملة، ويشعر بالاطمئنان النفسي والمادي، وهي درجة مترتبة من مدى استعمال الزبون للتقنيات الحديثة الملازمة للخدمة المقدمة (الجبوري، 2013).

**خامسا: التعاطف:** وتعني مستوى العناية والاهتمام الشخصي المقدم للزبون وتعبّر عن درجة العناية بالعميل ورعايته، والاهتمام بالمشكلات التي تعترضه، وإيجاد الحلول لها بطرق واقعية ومرنة، وقدرة الموظفين على إظهار اللباقة والاهتمام والاحترام لطلبي الخدمة من العملاء، وفي هذا البعد يتم التركيز أيضا على قياس ملائمة الجو العام داخل المنظمة لاحتياجات المستفيدين بالنسبة لساعات العمل (الزامل وآخرون، 2012، 56).

أن تلك النظرة الشمولية للخدمة المصرفية لها انعكاسات هامة على المدخل الذي يستخدم فيه تسويق الخدمة وبيعها، فعندما يكون للبعد المنفعي مضامين تطبيقية في مجال بيع الخدمة المصرفية يحتم ذلك على البائع إبراز المنافع الأساسية لمضمونها وربطه بنظام حاجات العميل كمدخل لإقناعه بشرائها، كما يجب على من يقوم بترويج الخدمة المصرفية إبراز خصائصها ليستطيع التعبير عن جودتها، أما المستوى الثالث لإدراك العميل للخدمة المصرفية فإنه يعبر عنها مضمون خدمي متكامل يرقى بالخدمة المصرفية إلى مستوى تفضيلات وتوقعات العميل، ولهذا، فإنه يتضمن مفهوم الخدمة الجوهر والخدمة الحقيقية، بالإضافة إلى مجموعة من الخصائص والمزايا النسبية المقترنة بتقديمها،

من هنا فان المصرف يقوم بتقديم خدمة مصرفية متكاملة ذات مضمون يعكس درجة عالية من الجودة الشاملة التي تصبح مطلبا للعملاء في ظل التنافس (Kotler & Armstrong, 2008, 279) .

وفي هذه الأيام في ظل المنافسة السعرية، غالبا ما يشتكي مسوقو الخدمات المصرفية من صعوبة تمييز خدماتهم عن خدمات المنافسين إلى الحد الذي وصل بالعملاء لان يروا جميع الخدمات التي يقدمها المنافسون متشابهة وعدم القدرة على التمييز بينها، حيث أصبح اهتمامهم بالسعر أكثر من اهتمامهم بمزود الخدمة، وبالتالي أصبح من الضرورة التركيز على التمايز فيما تقدمه هذه المؤسسات وطريقة تقديمها فيما يتعلق بالخصائص التقنية والإبداعية التي من شأنها تمايز ما تقدمه مؤسسة عن مؤسسة أخرى، على سبيل المثال قدمت بعض المؤسسات المصرفية لعملائها خدمة العمليات المصرفية من خلال الإنترنت كأفضل وسيلة للحصول على الخدمة المصرفية بدلا من تحمل الأعباء المالية والجسدية والذهنية للذهاب لموقع المؤسسة للحصول على الخدمة ( Kabir & Carlsson, 2010).

### • قياس جودة الخدمة:

كما تم تعريف الخدمة بأنها منتج غير ملموس بشكل مباشر كما هو الحال بالنسبة للسلع، يتم عادة اللجوء الى طرق غير مباشرة لقياس جودة الخدمة من باستخدام عدة طرق، حيث يساعد قياس جودة الخدمة المنظمات على مقارنة الاختلاف قبل حدوث التغييرات وبعد حدوثها، وعليه يتم تحديد مستوى الخدمة، بالإضافة الى أنه فرصة للتعرف على المشكلات المتعلقة بجودة الخدمة ومحاولة معالجتها (Naidoo, Bhiwajees & Munhurrun, 2010, 14)، ومن تلك النماذج التي عملت على قياس جودة الخدمة ما يلي:

نماذج قياس جودة الخدمات البنكية: هناك بعض النماذج المقترحة والمقدمة من الباحثين بهدف

أولاً: قياس جودة الخدمة من منظور العملاء، وهي على النحو التالي: -

1. مقياس عدد الشكاوى: ويتمثل بعدد الشكاوى التي يتقدم بها العملاء في فترة زمنية معينة ويعد مقياسا هاما يحدد من خلاله مستوى الخدمات المقدمة دون المستوى أو التي لا تتناسب مع توقعات العملاء وادراكاتهم والمستوى الذي يطمحون في الحصول عليه. وهذا المقياس يمكن المنظمات

الخدمية من اتخاذ الإجراءات والوسائل المناسبة لتجنب حدوث المشاكل، وتقديم خدمات ذات جودة عالية.

**2. مقياس الرضا:** والمقياس عبارة عن قائمة استبيان وبطاقات تدوين الملاحظات أو مقابلات شخصية، وهو من أكثر الطرق استخداما للتعرف الى اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة لهم، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وغالبا ما يتم تقديم هذا المقياس وتوجيه الأسئلة بعد حصول العملاء على الخدمة وذلك، والمقياس في غاية الأهمية فهو يمد المنظمة الخدمية بالمعلومات الهامة والمتعمقة نحو شعور العملاء في الخدمة المقدمة لهم ونحو جوانب القوة والضعف فيها (المحياوي، 2013).

**3. نموذج قياس الاداء الفعلي للخدمة SERVPERF:** ظهر النموذج عام 1992، لغايات قياس جودة الخدمات بدقة، والذي يعد نموذج متطور عن نموذج الفجوات التقليدي. حيث ركز على اتجاهات العملاء المرتبطة بإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة وقد تبناه كل من الباحثان ( Cronin & Taylor,1994) واعتبراه ذو مصداقية عالية. ويمكن الاعتماد عليه في تقييم اتجاهات الزبائن، وقد تم اختبار هذا النموذج في أربع قطاعات خدمية هي: (المطاعم، البنوك، الصحة، وخدمات تنظيف الملابس) وأثبت هذا النموذج فاعليته عند التطبيق فضلا عن تركيزه على قياس اتجاهات المستفيدين نحو مستوى الأداء الفعلي للخدمة، وبالرغم أن نموذج ( SenQual & SemPerf ) يتناول نفس الأبعاد الخمسة في تقييم جودة الخدمات الا أن نموذج ServPerf تمتع بكفاءة في تفسير الجودة الشاملة المدركة كونه يتميز بالبساطة والبعد عن التعقيدات، الا أنه تعرض لبعض الانتقادات لتجاهله توقعات العملاء، وتحديد نقاط الضعف والقوة في مستويات الخدمة المقدمة، ومع ذلك يبقى هذا المقياس يلقي قبولا كبيرا بين الباحثين (بو عبدالله، 2013).

**4. مقياس القيمة:** ان الفكرة الأساسية لهذا المقياس تقوم على أن قيمة الخدمة المقدمة من المنظمة للعملاء تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة لهم والتكلفة للحصول على هذه الخدمات ، اي أن العلاقة ما بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة ، فكلما زادت مستوى المنفعة المتعلقة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للعملاء وبالتالي زاد اقبالهم على طلب هذه الخدمات ، و العكس صحيح ، ولا شك أن وجود مثل هذا المقياس يعمل على سعي المنظمات الخدمية الى تركيز جهودها نحو تقديم خدمة متميزة وذات جودة للعملاء بأقل تكلفة ممكنة (بو عبدالله، 2013).

ثانياً: قياس جودة الخدمة من وجهة نظر توقعات وإدراكات العميل، ويتضمن:

### - مقياس الفجوة SERVQUAL:

يعد نموذج SERVQUAL أداة قياس عامة من الممكن استخدامها وتطبيقها على مجموعة واسعة من الصناعات الخدمية (Carlsson & Kabir, 2010, 22) وبعد سلسلة من البحوث وفي عام 1985 قدم بعض الباحثين عشرة أبعاد لتقييم جودة الخدمات وهي موضحة في الجدول، وفي عام 1988 قام هؤلاء الباحثون باختصار عناصر الأبعاد العشرة للجودة إلى خمسة عناصر ( Naidoo et al., 2010, 39)

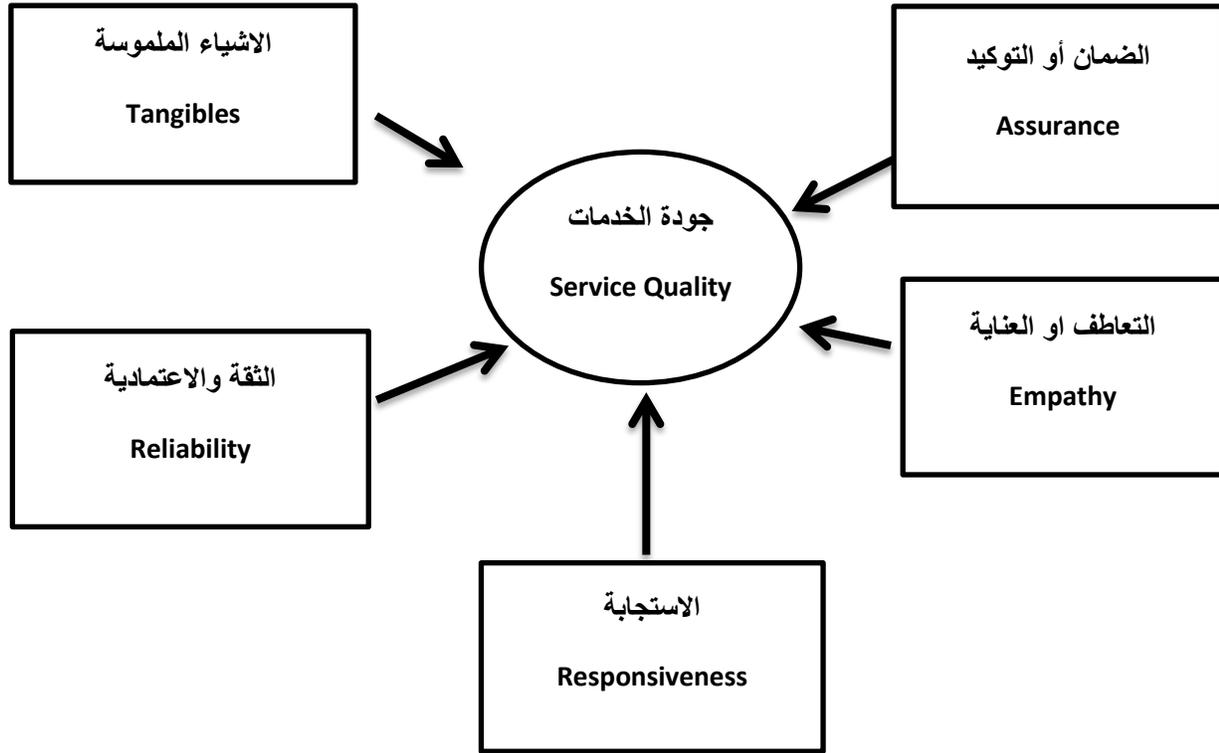
1. الأشياء الملموسة Tangibles: وتشمل كل العناصر المادية للخدمة مثل: الأجهزة والمعدات .
2. الثقة والاعتمادية Reliability: وهي درجة الاعتماد على مورد الخدمة (مقدم الخدمة)، وقدرته ودقته في إنجاز الخدمة وفقاً للوعود المقدمة .
3. الاستجابة Responsiveness: مدى استعداد مقدم الخدمة لتقديم المساعدة للزبون بشكل فوري.
4. التوكيد أو الضمان Assurance: وتشير إلى ما يتمتع به مقدم الخدمة من المعرفة والمجاملة والقدرة على منح المستفيد الثقة والامان.
5. التعاطف او العناية empathy: وتشير الى درجة العناية والرعاية التي يقدمها مقدم الخدمة للمستفيد.

### جدول (4-3) أبعاد الجودة

الرقم	اسم البعد في الجودة	توصيف البعد
1	الأشياء الملموسة Tangibles	وتشمل المستلزمات المادية المرافقة لتقديم الخدمة كالتسهيلات والأجهزة والمعدات والأفراد والتصميم الداخلي وتؤثر هذه المستلزمات في تقييم الزبون للخدمة
2	المصداقية Credibility	وتعتمد على إمكانية وقدرة مقدم الخدمة على إعطاء الثقة للمستفيد وفقا لما يتوقعه ومن هناك لا بد أن يتمتع مقدم الخدمة بالموصفات المطلوبة كاللباقة والمعرفة والاستجابة السريعة
3	الاستجابة Responsiveness	مدى قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة وتقديمها بالشكل الدقيق وفي الوقت المطلوب اعتمادا على الأفراد والمعدات وغيرها.
4	الجدارة Competence	تمثل استعداد مقدم الخدمة على تقديم المساعدة للمستفيد أو حل مشاكله.
5	الامان Security	يلعب هذا العنصر دور كبير في جذب الزبائن ويمثل نقط أساسية في عملية الخدمة من وجهة نظر الزبون.
6	الاعتمادية Reliability	يتمتع مقدم الخدمة بالقدرة على أداء أو إنجاز الخدمة بالشكل الجيد والدقيق وبشكل يعتمد عليه.
7	المعاملة اللطيفة Courtesy	يتلقى الزبون الخدمة بالأسلوب اللطيف والمعاملة الحسنة مما يؤثر في عملية تقييمه لجودة الخدمة.
8	الاتصال Communication	يشير على قدرة مقدم الخدمة على تنوير المستفيد حول طبيعة الخدمة المقدمة والدور الذي يلعبه المستفيد من أجل الحصول على الجودة المطلوبة من الخدمة.
9	درجة فهم المقدم للخدمة Understanding	درجة فهم مقدم الخدمة للمستفيد وكم من الوقت والجهد يحتاج هذا المورد كي يفهم طلبات المستفيد ومشاعره وتقدير هذه المشاعر.
10	إمكانية الحصول على الخدمة Accessible	مدى سهولة الحصول على الخدمة المقدمة وإتاحة الخدمة للمستفيد للحصول عليها متى أراد ذلك.

المصدر (ابوخريص، وشكشك، 2015، 87).

### الشكل (2-3) أبعاد الجودة الخمسة حسب نموذج SERVQUAL



#### جرّد بواسطة الباحث

ويلاحظ من الشكل كيف أن الباحثين أبقوا ابعاد الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة فيما قاموا بدمج ابعاد المجاملة، والمصداقية، والأمن، والجدارة في بعد واحد سموه الضمان او التوكيد ودمجوا بعدي إمكانية الوصول إلى الخدمة وفهم العميل في بعد التعاطف او ما عرف بالعناية.

ويؤكد هذا المقياس على ضرورة تقديم جودة عالية من الخدمات للعملاء ويحدد خمس فجوات بين التوقعات من مستوى الخدمة وإدراكات العميل عن التقديم الفعلي للخدمة (قاسم، احمد، وسليمان 2015).

ولاقى هذا المقياس شهرة كبيرة في الدوائر الأكاديمية والعملية وانتشر خارج الولايات المتحدة الأمريكية رغم بعض الانتقادات التي وجهت له كونه يتميز بالعمليات الحسابية المعقدة والتكلفة العالية حيث يقوم هذا المقياس على قياس جودة الخدمة مرتين أحدهما عند تقييم توقعات العملاء نحو الخدمة ومرة أخرى على إدراكات العملاء لمستوى الخدمة الفعلية يحصلون عليها.

ويمكن التعبير عن نموذج الفجوة بالمعادلة التالية:

## جودة الخدمة = الإدراك الفعلي للخدمة – توقعات الزبائن

وقد شخص الباحثون عدم تحقيق جودة الخدمات المطلوبة الى خمس فجوات وهي على النحو التالي: (بدر اوي واخرون، 2015، 144).

### فجوة (1) السياسة: فجوة إدارة توقعات العملاء

وتتناول هذه الفجوة الفرق بين توقعات المستفيدين من الخدمة وتصورات إدارة المنظمة حول جودة الخدمة لأسباب تتعلق بالمعلومات السوقية مثل: قلة المعرفة، والتفسير الخاطئ لتوقعات العملاء.

### فجوة (2) الفرق بين تصورات الإدارة عن توقعات الزبائن ومواصفات جودة الخدمة

وتبرز هذه الفجوة عندما تكون الإدارة غير قادرة على وضع معايير جودة خدمة تتناسب مع توقعات الزبائن أو وضع معايير غير صحيحة ناتجة عن نقص الكفاءة لدى مقدمي الخدمة أو قد تكون ناتجة عن تقلبات في الطلب.

### فجوة (3) فجوة التسليم: لفرق بين مواصفات جودة الخدمة وواقع تسليم الخدمة.

تحدث هذه الفجوة نتيجة ضعف أداء الخدمة لأسباب متعددة منها: عدم تمتع العاملين بالقدرة الكافية الناتجة عن التدريب الجيد في تقديم الخدمة أو لتكليفهم بأعمال أكثر من طاقتهم أو عدم وجود الرغبة لديهم في الاستجابة لما تطلبه الإدارة.

### فجوة (4): فجوة الاتصالات: تقديم الخدمة والاتصالات الخارجية

وتحدث نتيجة سوء الاتصال أو العجز من قبل مقدمي الخدمة على التعامل الصحيح مع الزبائن أو إعطاء وعود غير صحيحة ومبالغ فيها مما ينتج عنها مشاكل في توصيل الخدمة المطلوبة.

### فجوة (5): فجوة التصورات والخدمة المتوقعة والخدمة المدركة من العملاء

تعتمد هذه الفجوة على حجم واتجاه الفجوات الأربعة السابقة وتتمثل بإدراك العميل لسوء جودة الخدمة المقدمة له، وأن المنظمة غير قادرة في تقديم خدمة تناسب توقعاته

ثالثاً: قياس الجودة المهنية، وهو يمثل قياس الجودة من وجهة نظر مقدميها ويكون ذلك بالاعتماد على المدخلات والعمليات المطلوبة لتقديم الخدمة والنتائج المتمثلة بالخدمة بصورتها النهائية للعميل بواسطة الأداء المقارن أو عن طريق لأسئلة الموجهة للعاملين.

رابعاً: قياس الجودة من المنظور الشامل أو الكلي، هذا القياس يتم من وجهة نظر كلا الطرفين: (العميل، ومقدمي الخدمة)، لكي تتمكن المنظمة من تقديم برامج تعمل على تحسين جودة الخدمة المقدمة (Huk, Maleszka & Szczerbicki, 2020).

### 4-3 المرونة الاستراتيجية

#### 3-4-1 مفهوم المرونة الاستراتيجية ومداخلها:

أخذ مفهوم المرونة الاستراتيجية بالتطور عبر الايام، ففي السبعينيات من القرن العشرين اعتبرت المرونة على أنها أحد أساليب المناورة الاستراتيجية، التي عكست درجة ظهور السلوك الاستراتيجي للمنظمات، واعتبرت خاصية للتكيف مع المتغيرات ودلالة واضحة على قدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات المحتملة والمفاجئة التي تفرضها البيئة الخارجية، كما اعتبرت واحدة من خصائص المنظمات لمواجهة التغيرات البيئية غير المتوقعة، أما في الثمانينات فقد تمثلت بكونها عنصر للمنافسة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال قدرة المنظمات على إعادة هيكلة نفسها، وإعادة هيكلة علاقاتها بالمحيط الخارجي، ومن التسعينيات لغاية الان، أصبحت المرونة الاستراتيجية تعبر عن القدرات والتي تتأثر بالبيئة المحيطة للمنظمة (عبدأوي، 2017).

يشار الى ان مفهوم المرونة الاستراتيجية يعتمد عليه بشكل أساسي في كثير من الادارات كالإدارة الاستراتيجية، والادارة الصناعية، وادارة تكنولوجيا المعلومات، الامر الذي جعل لها اهمية متزايدة للبحث فيها بالنسبة لكافة المنظمات في البيئة التنافسية وعرفت المرونة الاستراتيجية على انها مجموعة من الامكانيات التي تستخدم لاستجابة لطلبات الفرص المتنوعة الموجود في بيئة تنافسية ديناميكية ومعالجة عدم اليقين والمخاطرة المرافقة لها (Li, Zhou, Zhang, Chen, & Tian, 2018).

ان ممارسات الإدارة الثابتة لا تجدي نفعا في البيئة الديناميكية في ظل التنافس الشديد المستمر والتغيرات البيئية المستمرة، وللتكيف مع البيئة الديناميكية والتغيرات المستمرة لابد من التركيز على المرونة الاستراتيجية، الامر الذي يجبر المنظمات على تعديل استراتيجياتها المتبعة لتناسب مع التغير الحاصل في احوال الصناعة والمنافسة استجابة لمتطلبات وحاجات الزبائن الحاليين وللاستقطاب عملاء جدد مع ضرورة نشر التقنيات الجديدة المتقدمة في العالم والمنظمات الاخرى، السبب الذي يقود المنظمات لتعديل بعض من مكونات الاستراتيجيات المتبعة، ثم الانتقال الى استراتيجيات جديدة

مدروسة بسناريوهات مسبقا في حال تهيئت الفرصة، فاذا استطاعت المنظمة تحقيق المرونة الاستراتيجية بالكفاءة المذكورة فإنها ستتمكن من حيازة خيارات استراتيجية جديدة في ضوء السياسات الادارية المتواجدة، او من خلال بدائل المعالجة في السياسات المختلفة (Sushil, 2019).

وبناء عليه فان المرونة الاستراتيجية مهمة جدا للمنظمات لتمكنها من مواجهة التهديدات واستغلال الفرص التي توفرها البيئة استغلال امثل، لاسيما عندما تكون الفرص ابداعية بشكل مستمر، وذات منافسة نوعية عالية ايضا مثل بيئة الصناعات التقنية المتطورة فالمرونة الاستراتيجية تظهر قدرة المنظمة على التكيف واستغلال الفرص المستقبلية التي ممكن أن تظهر فجأة في ظل تغيرات البيئة بالشكل الامثل، الأمر الذي يتطلب الاستجابة السريعة للمنظمة ، مما يحفز المنظمة على اكتشاف هذه التغيرات والاحتفاظ بعدد من الاستجابات غير المألوفة لغايات التكيف الفعال لها، الامر الذي يستوجب ايجاد بيئة داخلية تتسم بالقدرة على الاستجابة السريعة لأي تغيير في السوق، والتهديدات وكذلك الفرص المتوقعة وغير المتوقعة، و استخدام المنظمة للموارد المتاحة لها بشكل فعال للاستجابة أو التكيف للتغيرات البيئية بالوقت المناسب من خلال التعلم المستمر، فهي مجموعة من الامكانيات تستخدم للاستجابة للفرص المتنوعة المتوفرة في البيئة التنافسية الديناميكية بالإضافة الى معالجة حالة عدم التأكد وكذلك المخاطر المرافقة لها فالمرونة الاستراتيجية تعتمد على القدرات الإدارية والقدرة على الاستجابة التنظيمية بوقت واحد، عبر توحيد البنية التحتية التي تسهل تدفق المعلومات أي بمعنى اخر أنها تعبر عن امكانية المنظمة للتحويل من استراتيجية الى أخرى لتشمل إدارة المرونة الاستراتيجية بناء القدرات عبر الاستثمار الأمثل للموارد المختلفة وتطوير وإعادة تقييم الخيارات الاستراتيجية ، حيث تتأثر المرونة الاستراتيجية بعوامل مختلفة كالعوامل التنظيمية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية، فهي جزء لا يتجزأ في نتائج المنظمة الروتينية واتصالاتها والتنسيق لتحقيق نتائج إيجابية (Heng, Jianqi & Xinglu, 2013).

وتعزز المرونة الاستراتيجية بهذا من قدرات المنظمات التي انتهجت وسائل وأساليب قادرة ان تعزز بأدائها من خلال قدرتها على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية في كل من الاجراءات المتبعة والتي تنسجم وتفضيلات العملاء، أو النهوض بالتكنولوجيا، أو الاتجاهات الاقتصادية للمنافسين، ذلك كون المنظمات توافقة لتحقيق الميزة التنافسية عبر ادارتها لأهمية المرونة الاستراتيجية عبر موجهتها للتغييرات البيئية الهامة والسريعة بكفاءة وفاعلية بطريقة تمكنها من عرض منتجاتها في اسواق قائمة وجديدة مع سرعة في الاستجابة للتغيرات في طلبات عملاءها في بيئة تتسم بعدم الموثوقية. يعتبران

التكيف وسرعة الاستجابة أدوات قوية لدعم قدرة المنظمات على المنافسة في عالم يتصف بالتغير والاضطراب، فالاستجابة السريعة تعد من اهم عوامل النجاح الحرجة في البيئة التنافسية والمعقدة، والسرعة كونها أحد مظاهر التكيف، اما التكيف فهو يمثل القدرة على التعامل مع مستويات من التعقيد، ولمعالجة التعقيد يجب اعتناق المرونة والتكيف وكلاهما يتطلبان تطوير للبدائل والخيارات الاستراتيجية المتاحة التي يمن ان تقدمها السيناريوهات الاستراتيجية من خلال الموازنات الممكنة بين البدائل وتوسيع قاعدة تلك البدائل الاستراتيجية المتاحة والتي يتم تطويرها من خلال عمليات العصف الذهني و تحديد المصالح النسبية المشتركة المهمة للمستفيدين (أبو ردن والعنزي ومحمود، 2017).

مما يؤكد ان المنظمة التي تتجه نحو تحقيق التميز تتسم بهياكل تنظيمية مرنة قادرة على التكيف واحداث التغيير في ظل لامركزية ادارة العمليات، حيث يتوجب على منظمات اليوم العمل ان تقوم بإعادة تصميم هياكلها التنظيمية واحداث التغيير بالشكل الذي يعطيها مرونة ويجعلها قادرة على مسايرة التغيرات الاستراتيجية المختلفة، وذلك أن الهياكل الجامدة تكون سببا في القضاء على معظم المنظمات الغير قادرة على مواكبة التحولات البيئية والتأقلم مع النمو في المبيعات والارباح، أو نتيجة القصور في الهياكل التنظيمية وعدم مواكبة الاستراتيجيات الجديدة التي فرضتها التغييرات البيئية، عدا عن أن الهيكل التنظيمي الحالي للعديد من المنظمات يشكل عبء امام تمكين العاملين في تلك المنظمات على المشاركة في اتخاذ القرارات بسبب تبنيه المركزية والبيروقراطية وعدم توافقه مع الانماط الادارية المعاصرة والناجحة، فضلا على أن الانتقال في النشاط الاداري للمنظمات من الاطار المحلي الى الاطار العالمي، يتطلب ضرورة تبني هياكل تنظيمية تمتاز بالمرونة وأكثر ملائمة للبيئات غير المستقرة (حمادي وعلي، 2016).

فالمرونة الاستراتيجية هي الخاصية التي تتيح الفرصة للمنظمات الحديثة لمواكبة التغيرات التي لا يمكن التنبؤ بها إلى حد كبير في ظل التغييرات البيئة المحيطة بها والتي ترتبط بشكل لا يمكن إنكاره في صياغة الخطط وتنفيذها (Radomska, 2015).

وفيما يلي ذكر آراء الباحثين حول مفهوم المرونة الاستراتيجية في الجدول التالي:

### جدول (3-5) مفاهيم المرونة الاستراتيجية

الباحث	تعريف المرونة الاستراتيجية
(الشريف وبلايلة، 2017)	موقف المنظمة تجاه القضايا التي تدفعها الى "تغيير تحركاتها الاستراتيجية، اذ نادرا ما يلاحظ زيادة درجة المرونة الاستراتيجية من دون تحقيق مستويات أعلى في الابتكار سواء تعلق الأمر بالمنتجات أو العمليات.
(Xiu & others, 2017)	قدرة المنظمة على استباق أو الاستجابة السريعة للتغيير في ظل الظروف التنافسية القوية، مما يؤدي بالمنظمة الى تطوير او الحفاظ على الميزة التنافسية.
(Brueller et al, 2014)	القدرة على التحرك الاستراتيجي النوعي كقدرة المنظمة على اتخاذ خطوات استراتيجية متقنة وذكية وسريعة بدرجة عالية.
(Bavarsad, Belghis, Farajallah & Mayam, 2014)	القدرة التنظيمية الهامة التحقيق والمحافظة على الأداء المتفوق، كما انها قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة ومهنية في بيئة تنافسية متغيرة.
(Singh, Oberoi & Ahuja, 2013)	قدرة المنظمة على الاستجابة، أو إعادة التكيف مع ظروف السوق المضطربة، بدعم من مواردها وقدراتها، للحفاظ على ميزتها التنافسية.
(Doz & Kosonen, 2012)	القدرة على اتخاذ قرارات حقيقية في الوقت المناسب كما يتطلب السوق السريع التغيير والظروف الاستراتيجية المضطربة.
(Yuan et al., 2010)	قدرة المنظمة على تحديد التغيرات في البيئة المحيطة لتخصيص الموارد المتاحة بسرعة وتوجيهها الى ممارسات عمل جديدة وذلك استجابة للتغيرات الحاصلة، وتنفيذ العمل بسرعة عندما يحين وقت العمل أو إيقافه أو عكس اتجاهه.

هناك خمسة جوانب تتمتع بها المرونة الاستراتيجية وهي على النحو الآتي: (Shalender & Yadav, 2019).

- 1. النطاق:** وتتمثل في قدرة المنظمة على تقديم منتجاتها وخدماتها الى زبائنها.
- 2. المقياس:** وتظهر من خلال قدرة المنظمة في السيطرة والتحكم بالإنتاج وكمياته من خلال المرونة في كل من انشطتها ومواردها.

**3. التسليم:** وتقاس بالسرعة تسليم المنظمة منتجاتها الى زبائنها.

**4. المنتج:** وهي قدرة المنظمة في الاستجابة للتغيرات المختلفة التي قد تحدث في السوق التي تعمل ضمنه تلك المنظمة.

**5. العملية:** وتبرز هنا في الاستجابة للمستجدات التكنولوجية قد تحدث في الصناعة التي تعمل المنظمة ضمنها.

وبناء عليه عرف الباحث المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على التغلب والتكيف على جميع التغيرات التي تواجهها في الوقت الحالي أو من خلال المهارات التي تمتلكها والانشطة التي تمارسها في ترشيد قراراتها والتي تمكنها من التحول من مجال عمل الى اخر مما ينعكس ذلك في بقاءها واستمرارها بالعمل ويكسبها ميزة تنافسية مستدامة تخلق قيمة مضافة للمنظمات المرنة.

### - مداخل المرونة الاستراتيجية

تعددت المداخل التي طرحت لبناء المرونة الاستراتيجية من قبل الباحثين ومن أبرزها الاتي  
(Abuzaid, 2014, 222):

#### 1. مدخل رد الفعل:

يقوم هذا المدخل على سلوك رد الفعل للمنظمة حيث تسعى المنظمة باستمرار للتكيف والتأقلم عن طريق رد فعل سريع للتغيرات البيئية الخارجية ويبين أن أداء المنظمة في هذا المدخل يرتبط ارتباطاً مطلقاً بمدى قدرة المنظمة على التأقلم والاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة الخارجية، وتحقيق الموائمة الاستراتيجية بين بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية لتأمين موقع تنافسي لها في السوق، وتطوير خططها التنافسية وزيادة قدرتها على تغيير استراتيجياتها في حال لم تعد مناسبة لاتجاهاتها، و يبنى ذلك بسرعة وتكاليف الاستجابة، بالإضافة إلى عدد من الوضعيات التي يمكن أن تتخذها المنظمة والتي تسمح لها بتحقيق أهدافها المنشودة.

والسرعة في هذا السياق تشير إلى رد فعل المنظمة التي هي عبارة عن سرعة نسبية مقارنة بالمنافسين، ومن وجهة نظر اخرى يجب ان لا تكون المنظمة قادرة على التأقلم فقط بل يجب أن يكون لها توجهات اخرى نحو إحداث التغيير في محيطها.

## 2. مدخل الاستباقية وفق نظرية الموارد:

يوضح الدخل فهم معايير ومحددات بناء الميزة التنافسية في ظل بيئة تتميز بالتغيرات السريعة، فالتفكير الاستراتيجي يبحث عن أفضل استغلال للموارد المتاحة، فضلا عن إعادة النظر في علاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية، إذ تؤثر المنظمة في البيئة من خلال سلوكها الابتكاري، ومواردها التي تمتلكها ووفق هذا المدخل يمكن تحليل الدور الاستراتيجي للمرونة الاستباقية، التي تركز على الابتكار والابداع، اذا ما تم مقارنته بالبيئة الخارجية حيث انها من الأدوات القوية التي يجب على المنظمة ان تمتلكها (ولي وآخرون، 2016).

يمكن تطوير المرونة الاستراتيجية إذا وجد موارد مرنة تستعمل في العديد من المجالات وبشكل سريع، وبأقل التكاليف، مع ضرورة وجود تنسيق مرن بين الموارد الموجودة عن طريق استعمال، ونشر تلك الموارد على مختلف الانظمة والإدارات والنشاطات المختلفة.

كما ان المرونة الاستراتيجية وفق هذا المدخل تتمثل بتنوع وتجدد الموارد، وكذلك قدرات وكفاءات المنظمة، وسرعة تلك الموارد والقدرات والكفاءات من اجل تحقيق استجابة سريعة أو طرح ابتكارات جديدة في جميع المستويات والتعامل مع عدم التأكد في البيئة الخارجية، وذلك يرتبط بالدرجة الأولى بتوفر هيكل تنظيمي، وتكنولوجيا، قادرة على تجديد تأقلم المنظمة وتأثيرها على ما يوجد لديها من موارد وكفاءات (Rintamaki, Tuomas & Salo, 2020)

## 3. مدخل المشاورات الاستراتيجية:

يوضح هذا المدخل عمليات التغيير التي تحدث في هيكل المنظمات ومستوياتها التنظيمية بسبب التهديدات والفرص التي تفرضها البيئة المحيطة خاصة وان البيئة المعاصرة التي تعمل المنظمات ضمنها هي بيئة عدم تأكد لذا يجب ان تتمتع المن بالمرونة الاستراتيجية الكافية لتتأقلم مع تلك التغييرات بالشكل الذي يساعدها على الديمومة والبقاء والاستمرار في السوق وتحقيق الاهداف المنشودة، حيث يشمل هذا المدخل استراتيجيات هجومية، ودفاعية لتحقيق الغايات والأهداف ويركز على ما يعرف "بالحدث المحفز"، أي الحالة الطارئة غير المتوقعة، وتتمثل المناورات الهجومية بأخذ زمام المبادرة، واستغلال الفرص، والمناورات الدفاعية تكون وقائية وتصحيحية كالضمان ضد الخسارة، أو إصلاح الضرر ومن وجهة نظر الباحثين فإن هذا المدخل يشمل أربعة أنماط للمناورات الاستراتيجية تعتمد على المنظمات في عملياتها، وهي كالتالي . (Bamel & Nisha, 2018)

أ- **المنافسة الاستباقية (مناورات هجومية قبلية):** وتوظف لبدء تحولات حيث تستبق المبادرات التنافسية وتغيرات السوق. وتصاغ هذه الخيارات الاستراتيجية قبل الحاجة إليها.

ب- **المنافسة الوقائية (مناورات دفاعية قبلية):** وتساعد تلك الاجراءات المنظمة على الحماية من الضرر المحتمل وقوعه والنتائج المترتبة عليه، والتي تمتاز بالمخاطرة، كالدخول في سوق أجنبية جديدة، وبذلك الحالة تسعى المنظمة إلى اتخاذ استراتيجيات واساليب التحوط.

ج- **المنافسة التصحيحية (مناورات بعدية دفاعية):** تشير إلى قدرة المنظمات على إعادة توليد النشاطات الناتجة عن النهوض من الصدمة الناتجة بعد حدث كبير ذو نتائج مؤثرة في السوق.

د- **المنافسة الاستغلالية (مناورات بعدية هجومية):** ويقصد بها قيام المنظمة باستعادة زمام الأمور بعد حدث غير متوقع مثل حركة تنافسية والاستجابة لها بشكل ملموس في البيئة التنافسية الاستراتيجية.

هـ- **مدخل التغيير المنظمي:** عكس هذا المدخل عمليات التغيير التي تحدث في هيكل المنظمة ومستوياتها التنظيمية نتيجة التهديدات والفرص التي تفرزها البيئة المحيطة بالمنظمة، خاصة أن البيئة المعاصرة التي تعمل ضمنها المنظمة هي بيئة عدم تأكد من الضروري أن تتمتع المنظمة بالمرونة الاستراتيجية الكافية لمواكبة تلك التغيرات على النحو الذي يساعدها على البقاء والاستمرار في العمل، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها وفي السياق نفسه يؤكد على التغيرات الهيكلية التي توائم الهياكل التنظيمية مع المتغيرات التكنولوجية، وأنه لا يوجد أسلوب امثل لصياغة الهياكل التنظيمية، بل أن الحالات المختلفة تتطلب هياكل مختلفة، ويتفقون على أن أكبر واقوى المنظمات هي التي تمتلك قدرة أكبر على التكيف لظروف التغيير البيئي.

و- **المدخل الوظيفي:** وفق هذا المدخل فإن المرونة الوظيفية هي مرونة تصنعية التي ترتبط بنظام الإنتاج الواسع الذي تبنته شركة فورد الأمريكية لصناعة السيارات، والتي ركزت على معيارية المخرجات والاستفادة من فوائد اقتصاديات الحجم، وعلى عمليات التصنيع التي تنفذها المنظمة لتحويل مدخلاتها إلى مخرجات، للتغلب على المشاكل ذات العلاقة بعوامل البيئة الداخلية والخارجية، والتي تؤدي عدم حصول أي تغيير سلبي وانحراف في عمليات التصنيع عن ماهو مخطط لها (Lungu, 2017)

ز- **مدخل التكيف المنظمي:** يقوم هذا المدخل بتنظيم العلاقة بين نشاطات المنظمة مع البيئة التي تعمل فيها، بما يعرف بالموائمة الاستراتيجية بوصفها إجراء وتحليل تبادلي، لذا يتوجب على مدير وقائد

المنظمة الاستراتيجية أن ينظر إلى المستقبل القادم الغير موثوق وان يجد طرائق مناسبة للتعامل مع البيئة، وبالتالي يتطلب أن يكون أكثر تحليلاً وبحثاً، من أجل إيجاد طرق فهم مبتكرة لغرض التطور والبقاء والاستمرار (أبو رذن والعنزي، 2017).

### 3-4-2 أهمية المرونة الاستراتيجية في المنظمات

تمكن المرونة الاستراتيجية المنظمة باستغلال الفرص استغلالاً امثل عند ظهورها تحديداً في العلاقات مع العملاء، أو انتشار منتجات جديدة، أو علاقات وشراكات تخص التوريد وغيرها، لذا تعمل المرونة الاستراتيجية على تسهيل الفعالية التنظيمية و تعزيز الأداء فضلاً عن أنها تمكن المنظمات من الاستجابة السريعة بتحركات استراتيجية من أجل كسب ميزة تنافسية، فهي تمكن المنظمة من التعامل مع بيئة لا يمكن التنبؤ بها، والبيئات المتغيرة والتي تتطلب مهارات إدارة الغموض، وفهم التناقضات، والتحليلات المتعمقة والأنشطة التي تقوم برد فعل سريع للتغيرات. والمرونة في الموارد المتاحة المنظمة و قدرة المنظمة في تحويل مسارات تلك الموارد. وهذا يشير إلى وجود علاقة تجديد مقدرات المنظمة والقدرة على التعامل مع البيئات المتغيرة ( Zadnoordijk, 2012).

كما تعد المرونة الاستراتيجية مهمة في تطوير الموارد الاستراتيجية المتاحة لديها والإمكانات الديناميكية بطريقة فاعلة في الحاضر والمستقبل من أجل تحسين كفاءة المنظمة وقدرتها على التكيف للتغيرات الطارئة (Yugiog, Dongmei & Fuquan, 2013, 65) حيث توفر المرونة الاستراتيجية التحرك بسرعة من استراتيجية واحدة إلى أخرى من خلال ادراك المنظمة للإجراءات الاستراتيجية المختلفة في الساحة التنافسية وذلك محاولة المنظمة الحصول على ميزة تنافسية مستدامة وذلك من خلال جعل المنظمات أكثر استباقية قادرة على تحليل البيئة وتحديد الفرص المتاحة ( التكنولوجية والسوقية ) عن طريق إنتاج المزيد من المنتجات الجديدة، وتحسين المنتجات بسرعة أكبر بشكل أفضل من المنظمات الأخرى، وبالتالي، فإنها تتمكن من الاستفادة من الفرص الجديدة بشكل ابداعى وحماية نفسها ضد التهديدات البيئية (Cingoz & Akdom, 2013).

أن دور المرونة الاستراتيجية كوسيط للعلاقة بين العاملين في المنظمة وأدائها يتعلق باتخاذ القرارات، والقدرة على إدارة المخاطر، و التواصل التي يمكن أن تحفز الموظفين في محاولة العثور على حل المشكلة ومن زاوية أخرى فإن المرونة يجب أن تكون على اعمق قدر في عمليات الإدارة

الاستراتيجية لتتمكن من الحفاظ على مكانتها التنافسية بين المنظمات في الأسواق المعاصرة، لذا فإن صياغة المبادرات الاستراتيجية وتنفيذها يجب أن يكون مؤطر بالمرونة في الخيارات الاستراتيجية على مستويات مختلفة في المنظمة، في وقت ان المرونة الاستراتيجية تساعد على تعزيز الأداء والمقدرات الجوهرية، وتؤدي إلى تحسينات مستمرة في العمليات الداخلية والتقنيات التنظيمية للمنظمات فضلا عن التعلم المستمر للمعارف الجديدة والقدرات والمهارات. كما يمكن تطبيقها على مستوى صانعي القرار (الرؤساء التنفيذيين)، حيث أنها تمثل المدى الذي يتم من خلالها إنشاء خيارات جديدة وبديلة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة وتقييمها في السياق نفسه، فضلا عن انها تشير إلى القدرات الإدارية الضرورية لتحقيق مرونة التنسيق والتي تعمل الى الكشف عن موارد جديدة يمكن تطبيقها بنجاح أثناء الاستجابة للتطورات والمتطلبات الجديدة، وتنظيم هذه الموارد إلى نظام ذو فاعلية قادر على تحديد مواقع الموارد الجديدة لأغراض جديدة ومتنوعة ( Katsaros, (Kleanthis, Athanasios, Tsirikas & Sofia,2014).

أن المنظمات المرنة، تحسم الامور المتعلقة باستراتيجيات الإنتاج وعملية خلق القيمة والتي تشمل الإنتاج حسب الطلب الجماعي، وفترات زمنية، والتفوق التشغيلي، وكذلك إنتاج النقي وانخفاض المخزون. وهدف المنظمات الرئيسي هو الإنتاجية وبالتالي فرصة المنظمة لخفض تكاليفه. حيث تشمل المرونة التنظيمية القدرة الذاتية بتنفيذ استراتيجية التمايز، بسرعة كبيرة لتحديد توجهات السوق والاستجابة لمطالب السوق الجديدة، وقدرة استجابتها على الموارد غير الملتزمة والتي يمكن تعبئتها إذا لزم الأمر، وهو قيمة خاصة في تطوير أنشطة الأعمال ( Bavarsad, Belghis, Farajallah & (Mayam, 2014). وعندما تكون المرونة الاستراتيجية مطبقة بشكل صحيح تؤدي الى زيادة القدرة التكنولوجية نحو أنشطة استكشافية جديدة، حيث تحقق ما يلي:

أولاً: المرونة الاستراتيجية تساعد على التغلب على مفهوم الجمود التنظيمي في المنظمات التي تمتلك تكنولوجيا قوية وتواكب التغيرات، حيث تتيح المرونة للمنظمة الاستخدام المرن في تخصيص الموارد، واستخدام التكنولوجيات الجديدة وتصميم المنتجات مع وجود منتجات أخرى، فهي تعمل على التنسيق بين وحدات الأعمال مما يقلل من الجمود الروتيني، ويساعد على استكشاف بدائل جديدة.

ثانياً: تساهم المرونة الاستراتيجية في استخدام الموارد لدعم تطبيقات العمل الجديدة، وخلق بيئة تستطيع استيعاب المعلومات الجديدة واستخدامها، مما يزيد من قدرتها الاستيعابية المحتملة نحو تطوير الابداع والحصول على ابتكار استكشافي أفضل.

ثالثاً: تركز المرونة الاستراتيجية على الالتزام السريع للموارد إو الذي يؤدي بدوره الى اتخاذ إجراءات جديدة تتناسب والتغيير الحاصلة، لذا فالمنظمات تتخلى عن بعض استثمارات الحالية مقابل التنمية المستقبلية، وبالتالي فإن المرونة الاستراتيجية تعتمد على الموارد المتاحة في المنظمة وعلى مرونة المنظمة في تطبيق تلك الموارد للاستثمارات الجديدة وفي متابعتها للمسارات البديلة للعمل.

### 3-4-3 أبعاد المرونة الاستراتيجية

تعددت أبعاد المرونة الاستراتيجية في الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا المفهوم، كل بحسب أهداف الدراسة التي يقوم بها

#### المرونة الانتاجية:

من الضروري القيام بتصميم احد العمليات الانتاجية أو إعادة تصميمها للحصول على تحسينات جوهرية واتخاذ كافة الاجراءات الضرورية للحفاظ على تحقيقها وبمستويات الأداء الجديدة من أجل تحقيق الابتكار. بمعنى اخر أن المرونة الانتاجية تعرف بعدد المنتجات التي وضع لها خطط لمعالجة بديلة في التصنيع ومعالجة العمليات من دون أي تأثيرات سلبية أثناء التغييرات البيئية المتسارعة والتي تفرض على أن تصبح العمليات الإنتاجية أكثر مرونة، ذلك لأن التقنيات الجديدة تفرض على المنظمات طلبات مستحدثة ومختلفة، لذا يجب أن هذه المستحدثات عمليات ملائمة.

وبالتالي يجب على المنظمة أن تتحلى بالمرونة أبان طرحها لمنتجاتها من خلال ما يطلق عليه ب "مرونة المنتج"، والذي يقصد بها قدرة نظام المنظمات والمؤسسات على تقديم منتجات أو خدمات جديدة، أو صنع منتجات أو خدمات جديدة بسرعة (جاد الرب، 2010).

وتتمثل مرونة المنتج الجديد بكمية وتنوع المنتجات التي من الممكن أن تقدمها خطوط الإنتاج، وهي قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة في مدة قصيرة للتخطيط لها. ولتحقيق مرونة انتاج فعالة يجب ان تكون المنظمة لديها القدرة على تقديم منتجات جديدة وبتكلفة منخفضة، على ان لا تتأثر وعمليات الانتاج لا تتأثر عمليات الانتاج عند الانتقال إلى منتج جديد بمعنى أنها تعكس قدرة المنظمة على انتاج وادخال السلع أو الخدمات في معظم الأسواق الرئيسية في دول العالم وبأسماء تنافسية خلال فترة قصيرة من الزمن (عباس وحسن، 2018).

ويعرف البغدادي والجبوري (2015، 25) المرونة الانتاجية بقابلية المنظمة واستعدادها بإجراء التغييرات المطلوبة على عملياتها الانتاجية الخاصة بطريقة ما، بمعنى اخر هي مقياس لسرعة المنظمة في تحويل عملياتها الانتاجية القديمة الى منتجات جديدة ومبتكرة، والتي تتمثل بعامل التكيف السريع للتغييرات الحاصلة بالبيئة المحيطة بالمنظمة للانتقال من منتج لآخر أو من مستوى عمليات انتاجية لآخر، ومن ثم يتم قياس المرونة بمقدار ما تستغرقه من الوقت في عملية الانتقال والتحويل. حيث يتحقق هدف المرونة من خلال ما يلي:

- الحصول على منتجات وخدمات جديدة.
- تنوع أكثر في المنتجات والخدمات.
- كميات وأحجام متنوعة ومختلفة في المنتجات.
- تبديل المنتجات الحالية وتغيير مستوى الطاقة.

ولكن مصطلح "مرونة المنتج" لا يمكن أن يغطي مفهوم المرونة الإنتاجية، إذ أن المنتج ما هو إلا نتاج نظام انتاجي متكامل، ولكي نستطيع الحصول على مرونة المنتج لا بد من توفر المرونة في جميع مراحل العملية الإنتاجية، لذا يجب أن يقابلها استعمال العملية الملائمة، والمرونة في هذا السياق تعبر عن قدرة المنظمات على مواجهة التحديات المختلفة، وحاجات الزبائن وتوقعاتهم المتنوعة من خلال الاستراتيجيات التي تتبناها، فقدرة وسرعة المنظمة على ابتكار وإنتاج منتجات جديدة ما هي أحد أوجه المرونة، فهي ترجمة قدرة النظام الانتاجي أو المنتجات لتقبل وظائف جديدة ( Prithviraj & Olivier, 2015).

#### • المرونة التنافسية:

ويقصد بالتنافسية هي الجهود أو مجموعة الاجراءات الادارية والانتاجية والتسويقية والابتكارية والتطويرية والابتكارات، التي تمارسها المنظمات بغية الحصول على مكانة تنافسية أكبر في الأسواق التي تعمل بها وتتمثل المرونة التنافسية على قدرة المنظمات في مقاومة المنافسين الحاليين وكذلك الجدد، وقدرتها على الاستخدام المرن لمواردها المتاحة وتسخيرها لعملياتها الانتاجية الجديدة للاستجابة بأقصى سرعة لطلبات الزبائن (Georgzen & Palmer, 2014) من خلال التنوع بخياراتها الاستراتيجية لكي تستطيع ان تتنافس بشكل قوي وفعال قادر على مواجهة الحاجات النوعية للمستفيدين، والتكنولوجيا المتغيرة، والابتكار والابداع، حيث تمنح المرونة التنافسية المنظمة القدرة

على المنافسة في أسواق تعرف بانها شديدة المنافسة والتي تتسم بالطلب غير الثابت وكذلك التغيير السريع على مستوى ما تستخدمه من التكنولوجيا. وإمكانية إدخال منتج جديد لغرض المنافسة في سوق ثانوية أو المجازفة في البيع مباشرة الى الزبائن لدى المنافسين، حيث تعتبر المرونة التنافسية الأداة الأمثل لغرض استغلال الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين أو تغيير في أسعار المنتجات والذي يعد خط مهم من خطوط التنافس، ويمكن قياس المرونة التنافسية من خلال الابعاد التالية: (حيرش، 2012)

- تشخيص التغيرات البيئية الخارجية
- تحديد السعر التنافسي.
- تخفيض التكاليف الانتاجية.
- التحركات التنافسية في الأسواق الدولية (Abuzaid, 2014).

#### • المرونة التسويقية:

ان مرونة السوق تتمثل بقدرة المنظمة على تصنيع وتعديل منتجاتها وفق ما يحتاجه الزبائن من طلبات، في الأسواق التي تتعامل بها المنظمة أي الاستجابة الكبيرة عندما تتباين طلبات الزبائن في اسواق مختلفة بحيث لا يمكن تلبيتها من خلال التعديلات البسيطة، الا بواسطة تكيف المنتجات لمعايير الجودة العالية، وقدرة نظام التصنيع للاستجابة والتكيف أو للتأثير على التغيرات في السوق للزبائن، مما يتطلب الامر عمليات تتعلق بصيانة المنتجات وخدمات ما بعد البيع. وللبحث وتحليل السوق وتجزئة الزبائن إلى مجموعات، وجعل هذه المجموعات من الأهداف من خلال منتج بشكل ملائم للزبائن ثم اختيار جزء أو أكثر بما يتناسب مع النشاطات التسويقية، وهذا يبين أهمية تحليل الجوانب الاستراتيجية المتعلقة بالسوق والسلوك التنافسي وأساليب التكيف مع التغيرات السوقية كما إن المرونة التسويقية تشير الى "قدرة المنظمة على التعديل السريع لجهودها التسويقية في بيئة دينامية (Lungu, 2017)

فالبيئات الديناميكية تدعو المنظمات إلى النظر في التغييرات المتعلقة في الإدارة الاستراتيجية، والتي تتطلب منها مرونة الاستجابة من أجل زيادة المنافسة فيما يخص على المنتجات المصنعة، التي تواجه أنواع اخرى من أبعاد المرونة الخارجية مثل: الاستعداد، ومرونة المنتج الجديد، ومرونة

التوسع أو مرونة وسرعة التسليم. وهذه الأنواع من المرونة تشير إلى السوق كوحدة محددة، ويمكن لهذه الأسواق أن تتجمع مع كيانات أخرى في بيئتها الخارجية. وبهذا تعرف مرونة السوق بأنها قدرة المنظمات على الاستجابة الفورية لتغيرات السوق أو النفوذ وإعادة تقييم وضبط عملياتها التسويقية في وقت قصير استجابة لظروف البيئة التجارية المتغيرة. وأبعاد مرونة سوق تعني:

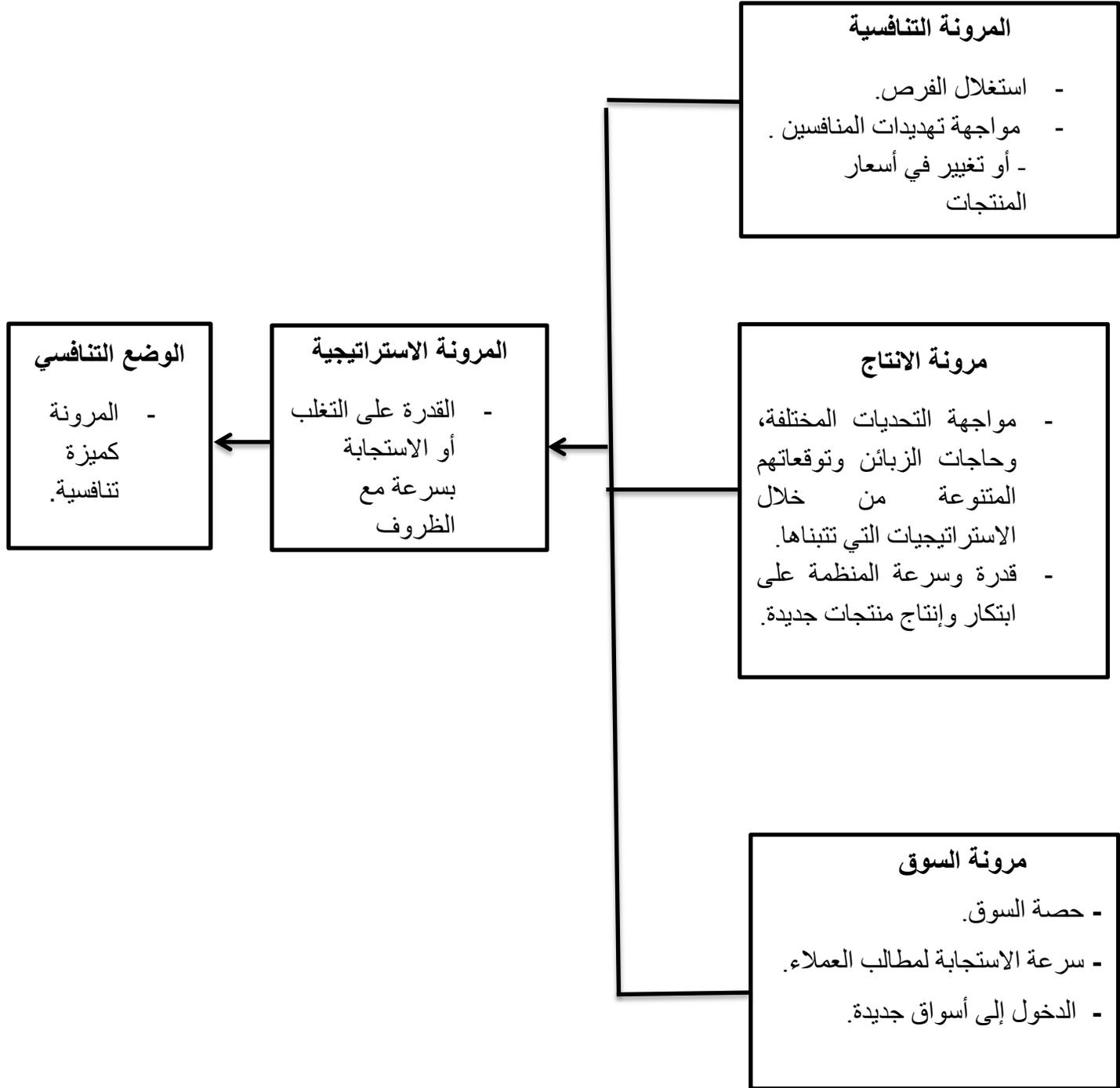
- حصة السوق.

- سرعة الاستجابة لمطالب العملاء.

- الدخول إلى أسواق جديدة (Mosca, 2018).

كما ان مرونة السوق تساهم في زيادة سهولة تكيف نظم التصنيع مع البيئة المتغيرة في الاسواق. والاستجابة للتغيرات دون التأثير على العمل، وتمكين المنظمة من الحصول على مكاسب جديدة مقارنة بمنافسيها من المنظمات الأقل مرونة في استغلال فرص تجارية جديدة وزيادة قدرة نظام التصنيع في المنظمات للاستجابة لتغيرات السوق أو النفوذ.

### الشكل (3-3) أثر المرونة على الوضع التنافسي للمنظمات



### 3-4-4 أسس المرونة الاستراتيجية ومراحلها:

**1. التنوع:** أصبحت المؤسسات في الآونة الأخيرة، تتعرض الى المخاطر تحت وطأة المنافسة الشديدة، والتنوع والتعدد في حاجات الزبائن مما جعلها تعاني من مشكلات التنوع وعدم وتغيرات السوق، مما وضعها في موقف حرج دفعها إلى تنوع مصادر أرباحها عن طريق انتهاج استراتيجية التنوع، فهو حالة عملية إذا قدمت منتجات جديدة إلى الأسواق جديدة بشكل كامل، ويعبر عن التنوع أن المؤسسة اذا ما امتلكت إمكانيات وقابليات من الموارد والتكنولوجيا فبإمكانها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها من قبل بمكانة تنافسية كبيرة أو متوسطة، و تستطيع القيام بالتنوع، حسب وضع المؤسسة و القطاع الذي تتواجد فيه (عبد الله وعمر، 2014).

**2. الابتكار:** تعد المرونة الاستراتيجية ميزة تنافسية في المؤسسات المبدعة والمبتكرة، وينظر إليها من خلال مواقفها تجاه القضايا التي تدفعها لتغيير استراتيجياتها، والتخلي بالمرونة الكافية التي تمكنها من تحمل المسؤولية تجاه بيئتها المحيطة اعتماد على التكنولوجيا الموجودة المتوفرة لديها، ويمكن التمييز بين نوعين من الأنماط الابتكارية البيئية، وهي:

- **الابتكار البيئي التكنولوجي:** يجمع الابتكار البيئي التكنولوجي بين كل من (التقنيات، العمليات، والمنتجات)، التي تعمل بالحد أو التقليل من: (الضوضاء، التلوث، استخدام الموارد الطبيعية، المواد الخام والطاقة). ويمكن أن يكون الابتكار البيئي على هيئة منتجات وهو ما يتلاءم ومنتجات جديدة أو التحسين التكنولوجي للمنتجات الموجودة حالياً، الأمر الذي يساهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تحسين حالة المحيط. وعليه يعرف الابتكار البيئي التكنولوجي على أنه: "الصيغة أو النهج الفريد الذي ينظر إليه على أنه جديد من جانب المديرين المعنيين". والذي يساهم بشكل ما في تحسين حالة البيئة ليشمل أيضا الجوانب الإيكولوجية والاجتماعية على نطاق واسع (Raffaelli, Glynn, Mary & Tishman, 2019).

- **الابتكار البيئي التنظيمي:** من المهم وجود حلول تكنولوجية بيئية مع التركيز على ضرورة إعادة تنظيم العمل، وضرورة تأثير إدماج طلبات المستفيدين في صياغة الاستراتيجية وفي تغيير هيكل المؤسسة وعملياتها التنظيمية، مما يستدعي الأمر اعتماد طرق تفكير قادرة على وضع استراتيجيات جديدة تتطلب التعاون على أسس جديدة في المؤسسة. ويعد الابتكار التنظيمي شكل جديد من أشكال التنظيم يشمل تحديد أدوار وقواعد أو إجراءات جديدة لصنع القرارات أو لإدارة الموارد البشرية فيها"

وأنة نمط جديد من انماط الاتصالات أو الممارسة الفعلية للتسيير في المؤسسات، والتي تساهم بشكل ما (مباشر أو غير مباشر) في تحسين حالة المحيط بما في ذلك الجوانب الاجتماعية والإيكولوجية (Malvestio & Montano, 2019)

### 3. التكنولوجيا المرنة:

تعتبر التكنولوجيا من أهم عوامل النجاح بالنسبة للمؤسسات وتؤثر على المستوى الخارجي للمؤسسة المرتبط بالعروض الجديدة من خلال (منتج- سوق) ويدعمها الابتكار، ومن خلال مستوى التغيرات في المنافسين أثناء اختفاء بعض المنافسين وظهور البعض الآخر منهم، ومستوى القطاعات الاستراتيجية من خلال إيجاد قطاعات جديدة تتحكم فيها المؤسسات المتميزة في المجال التكنولوجي، والتكنولوجيا المرنة تعمل على زيادة مرونة المنتج وانخفاض مرونة المدخلات، في حين يختلف تأثيرها في مرونة العمليات تبعا لطبيعة المدخلات، حيث تؤدي عملية استبدال التجهيزات الجامدة بالتجهيزات المرنة في بعض الحالات إلى زيادة المرونة العملية. وتكون المؤسسات المبتكرة على اتصال دائم بالسوق وتولي مرونة المنتج أهمية كبيرة على حساب أبعاد المرونة الأخرى، أما المؤسسات المهتمة بجودة الخدمات المقدمة وموثوقية آجال التسليم فنجدها تسعى لكسب المزيد من المرونة

#### ● مراحل المرونة الاستراتيجية

إن تطبيق المرونة في أي منظمة لا يتم الا عبر أربعة مراحل، وهي على النحو الآتي: (Michael Raynor, 2016)

**المرحلة الاولى (التوقع):** ويتم في هذه المرحلة كل من تحديد العوامل الدافعة لأغراض التغيير وكذلك وضع التصورات المحتملة عن طريق تطوير عدد من السيناريوهات المستقبلية.

**المرحلة الثانية (الصياغة):** تتمثل في تحديد العناصر اللازمة والضرورية لتطوير الاستراتيجيات المستقبلية.

**المرحلة الثالثة (التجميع):** وتشمل العمل على استحصال الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية الأساسية، بالإضافة إلى اختيار العناصر المناسبة واللائمة لوضع الاستراتيجيات المحتملة المستقبلية.

**المرحلة الرابعة (التشغيل):** وضع الاستراتيجية الأساسية موضع التنفيذ مع رصد التغيرات البيئية التي يمكن ان تحدث لغرض معرفة اي من الخيارات الثانوية ممكن ممارستها أو التخلي عنها.

### 3-4-5 أدوات المرونة الاستراتيجية والمعوقات التي تعترضها

#### أولاً: نظم المعلومات

يطلب من الادارات الاقتصادية للمنظمات أن تمتلك نظاماً للمعلومات تختص بكل أوجه الاعمال التجارية التي تواجهها لتحقيق أهدافها، كما كان للتقدم التكنولوجي الهائل الدور في الزامها بتفعيل المنظمات لنظم المعلومات الموجودة بها لتحقيق الفائدة لمستخدميها، ويلعب التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات دور هاماً في التأكيد على مرونة التفكير الاستراتيجي وضمان تشكيل استراتيجيات ناشئة لمواجهة مختلف المفاجآت الاستراتيجية، من خلال تدعيم المؤسسة بالمعلومات الاستراتيجية لعمليات التحليل المختلفة لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، بما يتيح امكانية الوصول إلى شريحة أوسع من الزبائن وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم وتلبيتها بشكل أسرع من المنافسين (بو غليطة، 2013).

والمعلومات هي البيانات التي عولجت بشكل يفيد القادة الاداريين من اتخاذ القرارات التي تم جمعها بشكل منظم، حيث يتم تنظيمها وترتيبها عند الحاجة اليها حول موضوع معين والتي ستستخدم لأغراض التغيير أو التعديل بالحالة المعرفية للإنسان والتي سوف تؤثر في اتخاذ القرارات على مستوى للأفراد والمنظمات والمجتمعات، وللمعلومات فوائد ووظائف كثيرة، أهمها ما يلي:

- تساهم في التطور وتؤثر في كفاءة الإدارة.
- تعد قاعدة معرفية تساهم في حل المشكلات (الفنية والإدارية).
- تسمح بالتحكم الجيد في التسيير مع ضمان استمرارية التحسن في الأداء الإداري.
- تعمل كجهاز رقابة، حيث تقوم بتعديل الانحرافات الموجودة في الأداء.
- تساعد على معرفة ما يحيط بالبيئة المحيطة بالمنظمة من خلال فهم الاحتياجات.
- تساعد على تصويب القرارات في جميع المستويات.
- تعمل كمؤشر للتنبؤ لبعض القضايا الادارية في المستقبل (عبدووي، 2017).

## ثانيا: المقابلة من الباطن

يعرف التعاقد من الباطن أنه " عبارة عن عقد باطني (فرعي) يعطي لمنظمة ما حاصلة على عقد رئيسي تم إبرامه مع جهة ما تسمى (صاحبة العمل) بتكليف منظمة أو جهة أخرى تسمى (المتعاقد من الباطن)، بتنفيذ جزء من هذا العقد، و أدت زيادة المنافسة بين المنظمات والانفتاح على الأسواق العالمية إلى زيادة القيود مما جعلت العلاقات مع مقاوليها من الباطن أكثر التزاما، الامر الذي أدى الى زيادة حاجة المقاول من الباطن في الاتصال المستمر والدائم بالمنظمة للاطلاع على مختلف التغيرات الحاصلة والاحتياجات الجديدة في مجال العمل من أجل التكيف السريع لأنماط التنظيم الجديد وتجنب المخاطر التي يسببها عدم تحقيق التوافق مع المحيط الخارجي، وإدارة تدفق الإنتاج وفق متطلبات المنظمات، مثل: الفترة الزمنية للاستجابة، جودة المنتجات، الخدمات ما بعد بيع المنتجات، الوعي البيئي واخيرا المرونة العالية، الامر الذي يفسر استعمال تقنيات جديدة في الإنتاج كالإنتاج في الوقت المحدد، إدارة الإنتاج باستخدام الحاسوب، وإدارة الجودة الشاملة (Beraha, Bingol, Canbolat & Szczygiel, 2018)

ويعد الاستعانة بالمقابلة من الباطن جزء من عملية استعمال المرونة لأنها تتيح إمكانية إخراج التكاليف وإدارة تغيرات عمليات الإنتاج خارج لتخفيض درجة التعقيد داخل المنظمة وتقليل حجم التكاليف الثابتة وحجم الاستثمارات، وتتمثل ممارسة المقابلة من الباطن بإعادة تركيز المنظمة على ممارسة أنشطتها الأساسية بحيث يقود هذا الأمر الى تخصص المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية في مجال معين، كما يسمح للمنظمة باختيار شركائها بطريقة أفضل وأكثر مرونة، وتطوير الأنشطة من خلال تجميع الفرص المتاحة. ولذلك تعتبر استراتيجية التعاقد من الباطن هي الأساس في الحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة من خلال تقوية مواردها الداخلية، كما تتيح المرونة لاستبدال وتغيير الموردين المتأخرين بعالم التكنولوجيا أو المتأخرين إنتاجيا أو العاجزين عن المنافسة في الأسعار وذلك في رد فعل لتغير ظروف السوق. وتحقق المقابلة من الباطن العديد من المزايا للمنظمة مما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، والتي يمكن تلخيصها بالتالي:

- التركيز على النشاط.
- تخفيض التكاليف.
- زيادة سرعة الأداء وتحسين درجة المرونة.

- تحسين في عمليات المنظمات (جودة المنتجات زيادة الإنتاجية، وزيادة الحصة السوقية).
- الاستفادة من التطور التكنولوجي والكفاءات والخبرات الخارجية وزيادة الأرباح (الجبوري، 2014).

### ثالثاً: البحث والتطوير

ويقصد بالبحث والتطوير "ذلك النشاط المرتبط بتوليد المعارف الإبداعية وتحويلها إلى تطبيقات عملية في شكل سلع وخدمات، مع التطلع الدؤوب للتوصل إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء، كما يعرف أيضاً على أنه إحدى أهم وسائل ابتكار المعلومات الجديدة والتطور في كافة المجالات. والتي يعتمد عليه الاقتصاد القائم على المعرفة من خلال تسخير المعرفة ونتاج معرفة جديدة. ونتاج هذه الأخيرة ليس مجرد إلهام يتم تحقيقه بطريقة مثلى عن طريق اعتكاف الأفراد في مواقع عملهم، لأن الابتكار يتطلب جهداً ودرجة عالية من منهجية المنظمة إضافة إلى توفير محيط يتسم باللامركزية والتنوع" (بن خليف، 2012).

وتكمن أهمية البحث والتطوير فيما يلي:

- زيادة حجم الإنتاج من خلال إيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض العمليات وتخفيض التكاليف وتحسين نوعية المنتجات لاكتساب ميزة تنافسية.
- مواكبة التطورات المختلفة الحاصلة في المحيط الخارجي والدولي.
- تطوير التكنولوجيا من خلال اختيار البدائل الملائمة والفعالة لاستخدامها في النشاطات المختلفة.
- تطوير العمليات الإنتاجية عن طريق تطوير أساليب استخدام التكنولوجيا.
- تطوير وتنمية الإمكانيات الذاتية حيث يعتبر البحث والتطوير أساس عمليات الإبداع والابتكار.
- رفع جودة المنتجات وزيادة المعرفة العلمية من خلال تحقيق معدلات عمل أفضل إلى رأس المال من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي إظهار كفاءة الأداء.
- التنوع بمخرجات الإنتاج والحصول عليها بشكل أدق، ويحتل البحث والتطوير مكانة هامة في تنظيم عمل المنظمات والمؤسسات بشكل يسمح بانتقال المعلومات الخاصة بعمليات الإنتاج أو تلك المتعلقة بالعمليات التسويقية والمعلومات الناتجة المتعلقة بالتكنولوجيا المتاحة.

ويعد البحث والتطوير ضرورة حتمية للصناعات التي تحتل فيها التكنولوجيا المكانة الرئيسية للتغيير، في ظل بيئة تتسم بسرعة التطور، وتركيز الانظار والاهتمام على عدد محدود من المنتجات

والمجالات التكنولوجية. ومن أجل الاستجابة للمتطلبات الحالية تلجأ المنظمات اليوم إلى تنفيذ عمليات مرنة وقادرة على التكيف مع تقلبات الطلب ووجود كميات كبيرة من المنتجات والخدمات. بحيث تتضمن هذه العمليات الموارد أو القدرات للتوسع في نطاق الأنشطة الممكنة، وكلما كانت العمليات الصناعية أقل تخصصاً كلما اتسعت بانها أكثر مرونة مما يتيح للمنظمات استيعاب أكثر لغرض التكيف مع المنتجات وبقلل من الضغوطات الناتجة في تغيرات حجم الإنتاج (شيحا، عبد الرحمن ويوسف، 2016).

### - المعوقات التي تعترض تطبيق المرونة الاستراتيجية

أشار عدد من الباحثين في مجال التخطيط الاستراتيجي الى وجود مجموعة من الصعوبات والعقبات التي تعترض عمل المنظمات عند محاولتها تطبيق المرونة الاستراتيجية، ومن تلك المعوقات ما يلي (الجوري، 2014) :

1. مقاومة التغيير التي تبديها بعض القيادات والادارات العليا ومدراء الادارات الاخرى أو مدراء الاقسام والوحدات الادارية وترددهم في استخدام اساليب معاصرة لعدم معرفتهم وتمسكهم بالأنماط التقليدية في العمل عليها دون أي ابداع أو كفاءة عالية لتطوير العمل في المؤسسة.
2. صعوبة الحصول على بيانات دقيقة: وذلك لعدم وجود نظام معلومات وقاعدة بيانات احصائية دقيقة وشاملة ومتجددة باستمرار في معظم المؤسسات، فعند تطبيق المرونة الاستراتيجية وهي ذات وظيفة وطبيعة ديناميكية مستمرة ترمي الى التكيف مع البيئة، يتطلب توفير وسيلة تحليل استراتيجية وبيانات ا عن البيئة من خلال نظم معلومات استراتيجية
3. وبالعكس ذلك تواجه المنظمة صعوبات في تحقيق اهدافها وبرامجها المستقبلية
4. غياب الترابط والتنسيق بين الأنظمة الرئيسية والفرعية في المنظمة، مما يؤدي الى الاخفاق في تحقيق أهدافها العامة.
5. ضعف الهيكل التنظيمي: ان عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الادارية المختلفة في المنظمة مع عدم وجود هيكل تنظيمي مرن يعتبر أحد العقبات التي تواجه تطبيق العمل الاستراتيجي (مساعدة، 2013).

وتمتلك المنظمات مجموعة من القدرات لتطبيق المرونة الاستراتيجية في ادارة أعمالها الادارية والانتاجية والتسويقية، الا إنها تواجه عدة معوقات تحول دون تطبيق تلك القدرات وتحقيق المرونة الاستراتيجية، وفيما يلي توضيح هذه القدرات وما يقابها من معوقات من خلال الجدول التالي:

### الجدول (3-6) القدرات اللازمة لتطبيق المرونة الاستراتيجية والمعوقات التي تواجهها

المعوقات	القدرات
1. القواعد والقرارات والفكر الثابت. 2. الجمود التنظيمي. 3. اتخاذ القرارات وفق القواعد والاجراءات الروتينية. 4. تجاهل الأفكار التي تتجاوز الروتين.	القدرة على إدامة الحيطة والحذر
1. التبرير الذاتي(الشخصي). 2. السياسات التنظيمية. 3. التحيز المعرفي.	القدرة على التقييم بشكل سليم
1. عدم الثقة بالقدرة على تحقيق أهداف المشاريع. 2. مقاومة التغيير.	القدرة على اتخاذ الاجراءات الملائمة وتنفيذها

(Kastuhiko & Hitt, 2008) & (Yi, GU & Wei, 2017)

## الفصل الرابع

### منهجية الدراسة (الطرق والإجراءات)

تمهيد	1-4
منهجية الدراسة	2-4
نوع وطبيعة الدراسة	3-4
الاستراتيجيات المتبعة في الدراسة	4-4
مجتمع الدراسة	5-4
عينة الدراسة	6-4
وحدة التحليل	7-4
طرق جمع البيانات	8-4
أداة الدراسة	9-4
صدق أداة الدراسة	10-4
اختبار ثبات أداة الدراسة	11-4
اختبار ملائمة نموذج الدراسة	12-4
اختبار التوزيع الطبيعي (كولمغروف سيمنروف):	1-12-4
اختبار الارتباط الخطي	2-12-4
اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation)	3-12-4
الأساليب الإحصائية المستخدمة	13-4

## الفصل الرابع

### منهجية الدراسة (الطرق والإجراءات)

#### 1-4 تمهيد

تناول الباحث في هذا الفصل من الدراسة وصفاً للمنهجية التي تم اتباعها، حيث تم استعراض نوع الدراسة، وطبيعتها، والاستراتيجيات المتبعة، والطرق والإجراءات المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات كما تضمن هذا الفصل أيضاً وصفاً لمجتمع الدراسة وطريقة تحديد العينة التي اختيرت، ووحدة التحليل، وأدوات التحليل المستخدمة، وطرق جمع البيانات المستخدمة للحصول على البيانات الأولية والثانوية للدراسة، والكشف عن مراحل اعداد وتطوير أداة الدراسة، والتحقق من ثباتها وصدقها، وكذلك توضيح الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات والنتائج المستخرجة.

#### 2-4 منهجية الدراسة

اتبعت هذه الدراسة المنهج الكمي، حيث تم التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة الخدمات المصرفية بوجود المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط حيث اعتمد الباحث على الأدب النظري والدراسات السابقة العربية والأجنبية في عملية جمع المعلومات والبيانات المطلوبة من خلال توزيع الاستبانة الخاصة على عينة الدراسة.

#### 3-4 نوع وطبيعة الدراسة

سيتم الاعتماد على المنهج الكمي في اجراء الدراسة، حيث تعتبر الدراسة دراسة ميدانية ايضاحية من حيث الغرض، واكتشاف الاثر بين المتغيرات: الذكاء الاستراتيجي (المتغير المستقل)، وجودة الخدمات المصرفية (المتغير التابع)، بوجود المرونة الاستراتيجية (المتغير الوسيط)؛ حيث تهدف الدراسة الحالية التعرف الى أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة الخدمات المصرفية من خلال الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية الاردنية، كما تعد هذه الدراسة دراسة استنتاجية كونها اعتمدت على الدراسات السابقة والنظريات الإدارية.

وتعد ايضا هذه الدراسة من حيث التخطيط دراسة غير مخططة (Non-Contrived research)، كونه تم إجراؤها في البيئة الطبيعية للبنوك التجارية الأردنية، كما أنها تعتبر دراسة مقطعية (Cross-sectional) من حيث الأفق الزمني لأجرائها لمرة واحدة وتستهدف عينة في وقت واحد.

#### 4-4 الاستراتيجيات المتبعة في الدراسة

لقد اعتمدت الدراسة الحالية استراتيجيات المعاينة؛ والتي تستخدم لمعرفة المتغيرات التي تتسبب بوجود الظاهرة للتوصل إلى الأثر والنتيجة، إضافة إلى استخدامها في دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة.

#### 5-4 مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في الدراسة الحالية من المدراء في المستويات الإدارية العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية والذي يبلغ عددها (13) شركة حسب نشرات جمعية البنوك الأردنية والبنك المركزي الاردني تعاونت جميعها في هذه الدراسة، ويعمل فيها (1940) مديراً وكما هو موضح في الجدول (1-4).

## جدول (1-4) عدد المديرين في البنوك التجارية الاردنية

العدد المسحوب حسب العينة الطبقية التناسبية	العدد الكلي		اسم البنك	الرقم	
	المجموع الكلي	الوسطى			العليا
46	270	241	29	البنك العربي	1
30	177	159	18	البنك الأهلي الأردني	2
35	208	198	10	بنك الأردن	3
37	225	210	15	بنك القاهرة عمان	4
61	369	344	25	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	5
27	158	141	17	البنك الأردني الكويتي	6
18	107	84	23	البنك التجاري الأردني	7
10	55	45	10	بنك الاستثمار العربي الأردني	8
16	96	81	15	بنك المؤسسة العربية المصرفية	9
7	39	33	6	البنك الأردني للاستثمار والتمويل	10
21	133	115	18	بنك الاتحاد للادخار والاستثمار	11
10	58	48	10	بنك سوسيته جنرال/ الأردن	12
9	45	36	9	بنك المال الأردني	13
327	1940	1735	205	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على نشرات جمعية البنوك الأردنية والبنك المركزي الأردني.

## • نبذة عن مجتمع الدراسة

استطاع القطاع المصرفي الأردني أن يحقق إنجازات كبيرة وتقدمات ملموسة على جميع الأصعدة خلال الأعوام الماضية فقد حققت المؤشرات المصرفية للبنوك العاملة في الأردن تطورات ملموسة عام 2019 حيث حققت استقرار نسبي في أدائها لتنمو بنسبة 2.0%، بالمقارنة مع نمو نسبته 1% خلال عام 2018، بالرغم من الظروف غير المواتية وحالة عدم اليقين التي كانت وما زالت تسود المنطقة منذ عدة سنوات. وقد جاء النمو الاقتصادي معزز بالنمو المرتفع الذي شهدته الصادرات، والأداء القوي للموسم السياحي، أما قطاعية، فقد جاء النمو الاقتصادي نتيجة تحسن أداء عدد من القطاعات الاقتصادية مثل الصناعات الاستخراجية، وخدمات المال والتأمين، ومنتجي الخدمات الحكومية، والمطاعم والفنادق، إذ ساهمت هذه القطاعات بنحو 0.7 نقطة مئوية، أو ما نسبته 35.0% من معدل النمو المسجل خلال عام 2019، وبذلك، يفوق معدل النمو الاقتصادي المسجل في المملكة خلال عام 2019 متوسط معدلات النمو المسجلة الدول منطقة الشرق الأوسط وآسيا الوسطى خلال عام 2019 والبالغ 1.2%.

## 4-6 عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية العينة العشوائية الطبقية المتناسبة لغاية تمثيل مجتمع الدراسة، حيث بلغ حجم عينة الدراسة الممثل للمجتمع (n=327) مديراً بحسب جدول العينات مع الاعتماد على حجم المجتمع الكلي بحيث يكون هامش الخطأ المسموح به (5%) (Sekaran & Bougie, 263, 2016) وحسب المعادلة التالية:

$$\text{عدد المدراء في الشركة} \div \text{عدد مدراء مجتمع الدراسة} \times \text{حجم العينة} = \text{حجم العينة من كل طبقة}$$

لغايات الحصول على دقة عالية في النتائج ولضمان أن العينة تمثل المجتمع مع التحسب لنسبة الاسترداد قام الباحث بتوزيع (350) استبانة على عينة الدراسة تم استرجاع (334) استبانة، منها (320) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (91%) من عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول رقم (4-2).

## جدول (2-4) مجتمع وعينة الدراسة

الرقم	اسم البنك	العاملين في الإدارة العليا والوسطى	حجم العينة من كل بنك
1	البنك العربي	270	46
2	البنك الأهلي الأردني	177	30
3	بنك الأردن	208	35
4	بنك القاهرة عمان	225	37
5	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	369	61
6	البنك الأردني الكويتي	158	27
7	البنك التجاري الأردني	107	18
8	بنك الاستثمار العربي الأردني	55	10
9	بنك المؤسسة العربية المصرفية	96	16
10	البنك الأردني للاستثمار والتمويل	39	7
11	بنك الاتحاد للادخار والاستثمار	133	21
12	بنك سوسيته جنرال/ الأردن	58	10
13	بنك المال الأردني	45	9
	المجموع	1940	327

## 7-4 وحدة التحليل

تكونت وحدة التحليل من مديري الإدارات العليا والوسطى في البنوك التجارية الاردنية.

## 8-4 طرق جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة نوعين من المصادر استخدمت لجمع البيانات الا هي:

### أولاً: المصادر الثانوية:

بالرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية، الا وهي المراجع العربية والأجنبية واطارح الدكتوراه المنشورة وغير المنشورة، والمقالات والدوريات العلمية المحكمة من مجلات عربية واجنبية، والبحث والمطالعة في المواقع الالكترونية المتعددة وبلاستعانة بقواعد البيانات المختلفة. وقد وثقت البيانات والمراجع استنادا إلى طريقة توثيق جمعية علماء النفس الأمريكية (APA, 2010).

### ثانياً: المصادر الأولية:

اعتمدت الدراسة الحالية في جمع البيانات الأولية على الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم تصميمها لتحقيق غرض الدراسة بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (الذكاء الاستراتيجي، جودة الخدمات المصرفية، المرونة الاستراتيجية) حيث تم لتحليل البيانات المسترجعة من إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة (أداة الدراسة).

## 9-4 اداة الدراسة

تم جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة الثلاث وابعادها من خلال استبانة مكونة من ثلاثة اجزاء:

**الجزء الأول:** يتضمن هذا الجزء على البيانات الديموغرافية والوظيفية للمستجيبين من عينة الدراسة والتي تتضمن (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة العملية).

**الجزء الثاني:** ويحتوي هذا الجزء على المتغيرات والأبعاد الرئيسة للدراسة، حيث قسمت الى ثلاث

محاور:

- **المحور الأول:** المتغير المستقل والمتمثل بالذكاء الاستراتيجي، ويضم الأبعاد الآتية: (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة).
- **المحور الثاني:** المتغير التابع والمتمثل بجودة الخدمات المصرفية والذي يضم الأبعاد التالية: (الاعتمادية، والاستجابة، والملموسية، والأمان، والتعاطف).
- **المحور الثالث:** المتغير الوسيط والمتمثل بالمرونة الاستراتيجية.

وتكونت الاستبانة من (60) فقرة، والجدول التالي يبين توزيع فقرات الاستبانة:

**جدول (3-4) توزيع فقرات أداة الدراسة على الأبعاد والمحاور**

عدد الفقرات	حدود الفقرات	الأبعاد	المتغير
5	5-1	الاستشراف	الذكاء الاستراتيجي
5	10-6	والتفكير النظامي	
5	15-11	الرؤية المستقبلية	
5	20-16	الدافعية	
5	25-21	الشراكة	
25	عدد فقرات محور الذكاء الاستراتيجي		
5	30-26	الاعتمادية	جودة الخدمات المصرفية
5	35-31	الاستجابة	
5	40-36	الملموسية	
5	45-41	الأمان	
5	50-46	التعاطف	
25	عدد فقرات محور جودة الخدمات المصرفية		
10	60-51	المرونة الاستراتيجية	
60	العدد الكلي لفقرات الدراسة		

المصدر: من اعداد الباحث

قيست متغيرات الدراسة اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتكون من خمس درجات كما هو مبين في الجدول رقم (4-4)

#### جدول (4-4) مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
الدرجة	5	4	3	2	1

#### 10-4 صدق أداة الدراسة/ صحة الأداة

من أهم الشروط الواجب توافرها في كل أداة مصداقية الأداة، كون دقة النتائج التي توصل إليها الباحث ترتبط بشكل وثيق بمدى صدق الأداة، ولغاية التحقق من مصداقية الأداة فقد عرضت على مجموعة محكمين من الأساتذة الأكاديميين والبالغ عددهم (20) محكماً كما هو موضح في الملحق رقم (2)، حيث أرفق النسخة الأولية من الاستبانة مع أنموذج وفرضيات الدراسة وناقشت الملاحظات وتم أخذ العديد منها التي اشتملت على تعديل بعض الفقرات من حيث اللغة والصياغة وكان عدد الفقرات قبل التحكيم (65) فقرة واستقر العدد إلى (60) فقرة بعد إجراء التعديلات التي أقرها المحكمون للوصول إلى الشكل النهائي منها والذي تم توزيعه على عينة الدراسة، كما هو مبين في الملحق رقم (2).

#### 11-4 اختبار ثبات أداة الدراسة

يشير معامل ثبات الاتساق الداخلي لاتساق فقرات الاستبانة ومدى ثباتها في قياس الأبعاد المصممة لتقيسها، وتم تأكيد ثبات أداة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة وإجابات الأفراد المستهدفين في البنوك المبحوثة بما يتعلق بمتغيرات الدراسة المتمثلة بالذكاء الاستراتيجي وجودة الخدمات المصرفية والمرونة الاستراتيجية من خلال احتساب قيمة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha Coefficient).

جدول (5-4) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة

الرقم	البعد	قيمة الفا
1	الاستشراف	.784
2	التفكير النظامي	.736
3	الرؤية المستقبلية	.753
4	الدافعية	.766
5	الشراكة	.747
<b>الذكاء الاستراتيجي</b>		
6	الاعتمادية	.803
7	الاستجابة	.877
8	الملموسية	.835
9	الأمان	.842
10	التعاطف	.826
<b>جودة الخدمات المصرفية</b>		
11	المرونة الاستراتيجية	.882

وكما يوضح جدول (5-4) فإن قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة قد تراوحت ما بين (.882) كأدنى قيمة لبعد (المرونة الاستراتيجية)، و(.952) كأعلى قيمة لبعد (جودة الخدمات المصرفية) ويلاحظ هنا أن جميع قيم ألفا قد تعدت النسبة الدنيا المقبولة لأغراض التحليل الإحصائي لذلك تكون جميع القيم أكبر من (0.70) مما يؤكد على وجود اتساق بين فقرات أداة الدراسة وموثوقية أداة الدراسة الأمر الذي يؤكد اعتمادها لإجراء التحليل الإحصائي.

تعد قيمة معامل الثبات الأقل من (0.60) نسبة ضعيفة أما إذا كانت القيمة في حدود (0.70) فإنها تعد نسبة مقبولة، أما في حال تجاوزت النسبة (0.80) فتعتبر قيمة جيدة (Sekaran & Bougie, 2010).

184). وبناءً عليه فإن معاملات الاتساق الخاصة بأداة الدراسة تعتبر مؤشرات مقبولة وصالحة لأغراض التحليل الاحصائي.

#### 12-4 اختبار ملاءمة أنموذج الدراسة

لاختبار ملاءمة أنموذج الدراسة لتحليل الانحدار الخطي، فقد تم اختبار التوزيع الطبيعي، والاختبار الخطي المتعدد، والارتباط الذاتي وذلك كما يلي:

#### 1-12-4 اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف سيمنروف):

##### الجدول (4-6) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المرونة الاستراتيجية	جودة الخدمات المصرفية	الذكاء الاستراتيجي	N
3.6472	3.6989	3.6084	Normal Mean
.53574	.542251	.42414	Parameters Std. Deviation
.111	.079	.101	Most Extreme Absolute
.111	.079	.101	Differences Positive/Negative
-.062	-.059	-.095	
.111	.079	.101	Kolmogorov-Smirnov Z
°68.0	°57.0	°61.0	Asymp. Sig. (2tailed)

- Test Distribution is Normal
- Calculated from Data

يوضح الجدول (6-4) قيمة Z كالموجزوف لتبلغ للمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) (101). عند مستوى دلالة (0.000<sup>c</sup>)، وللمتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية) (0.079) عند مستوى دلالة (0.000<sup>c</sup>)، وللمتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية) (0.111) عند مستوى دلالة (0.000<sup>c</sup>)، و هذه القيم جميعها أكبر من مستوى المعنوية (0.005) مما يؤكد ان بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي (Bohm & Zech, 2010, 263).

#### 2-12-4 اختبار الارتباط الخطي

يوضح الارتباط الخطي وجود ارتباط خطي شبه تام بين متغيرين أو أكثر، الامر الذي يؤدي الى تضخم قيمة R<sup>2</sup> ويجعلها أكبر من قيمتها الفعلية، ولذلك احتسبت قيمة معامل تضخم التباين عند كل متغير حسب الفرضية التي تم اختبارها، وظهرت النتائج كالتالي:

#### جدول (7-4) نتائج اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	Tolerance
الاستشراف	1.849	.541
التفكير النظمي	2.604	.384
الرؤية المستقبلية	2.238	.447
الدافعية	2.066	.484
الشراكة	1.695	.590

تظهر نتائج الجدول رقم (7-4) أن قيم معامل تضخم التباين جميعها كانت أكبر من العدد (1) وأقل من العدد (10)، وان قيم التباين المسموح به جميعها أكبر من (0.10) الامر الذي يؤكد عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016, 316).

وللتأكد من تلك النتيجة تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون بين ابعاد المتغير المستقل للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات الفرعية في المتغير المستقل.

جدول (8-4) مصفوفة معاملات الارتباط (بيرسون) للمتغيرات المستقلة (الفرعية)

المتغير	الاستشراف	التفكير النظمي	والرؤية المستقبلية	الدافعية	الشراكة
الاستشراف	1				
التفكير النظمي	.653	1			
الرؤية المستقبلية	.525	.670	1		
الدافعية	.477	.634	.644	1	
الشراكة	.492	.541	.552	.550	1

(\*\*) عند مستوى دلالة 0.01

وضح الجدول (8-4) ان الارتباط بين المتغيرات المستقلة الفرعية الاستشراف والتفكير النظمي هو (0.653)، وبين الاستشراف والرؤية المستقبلية (0.525)، وبين الاستشراف والدافعية (0.477)، والاستشراف والشراكة (0.492)، والذي يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، حيث ان قيمة معامل الارتباط جميعها اقل من (0.80) والذي يعتبر مؤشراً على أن العينة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد للمتغيرات المستقلة (Gujarati, 2004, 359) ، (Montgomery, Peck & vining, 2001, 118) .

جدول رقم (4-9) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة (الفرعية) مع المتغير الاصيلي (الذكاء الاستراتيجي)

الذكاء الاستراتيجي	المتغير
.780	الاستشراف
.855	التفكير النظمي
.834	الرؤية المستقبلية
.814	الدافعية
.776	الشراكة

يتبين من نتائج جدول (4-9) ان قيم معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الفرعية والمتغير الاصيلي (الذكاء الاستراتيجي) جميعها اعلى من (0.75)، حيث تعتبر قيم معامل الارتباط بين (-0.60- 0.79) عالية واذا كانت القيم بين (0.80-0.99) عالية جدا (الجادري، 2003) وهذا دليل على وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة والمتغير الاصيلي (الذكاء الاستراتيجي).

#### 3-12-4 اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation)

يستخدم هذا الاختبار للتأكد من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي في نموذج الانحدار والتي تضعف قدرة النموذج على التنبؤ نتيجة التحيز في قيمة المعلومات المقدرة لوجود ارتباط بين حدود الخطأ العشوائي في نموذج الانحدار، وللتأكد من ذلك فإنه يتم إجراء اختبار (Durbin-Watson Test).

حيث يعتمد هذا الاختبار على مقارنة D-W الجدولية لعينة حجمها n وعدد متغيراتها K مع نتيجة D-W المحسوبة، حيث أنه يوجد قيمتان جدوليتان لإحصاء D-W وهما القيمة الصغرى dl والقيمة العظمى du، حيث يتم رفض وجود مشكلة الارتباط الذاتي إذا كانت قيمة (DW) المحسوبة

خارج حدود القيم الصغرى والعظمى. (Montgomery, Peck&vining, 2001, 477-478).  
ويبين جدول رقم (10-4) نتائج اختبار (Durbin- Watson Test) لفرضيات الدراسة:

جدول (10-4): اختبار ديرين-واتسون (مشكلة الارتباط الذاتي)

الفرضية	قيمة D-W المحسوبة	DL	Du	النتيجة
Ho1	1.432	1.724	1.692	لا يوجد ارتباط ذاتي
Ho1-1	1.447	1.774	1.692	لا يوجد ارتباط ذاتي
Ho1-2	1.536	1.774	1.692	لا يوجد ارتباط ذاتي
Ho1-3	1.330	1.774	1.692	لا يوجد ارتباط ذاتي
Ho1-4	1.310	1.774	1.692	لا يوجد ارتباط ذاتي
Ho1-5	1.365	1.774	1.692	لا يوجد ارتباط ذاتي
Ho2	1.634	1.724	1.692	لا يوجد ارتباط ذاتي
Ho3	1.509	1.753	1.713	لا يوجد ارتباط ذاتي

يتبين من جدول (10-4) ان قيم D-W المحسوبة جميعها تقع خارج القيم الدنيا والعليا مما يشير الى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي وصلاحيتها لنموذج الانحدار.

#### 13-4 الاساليب الاحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science-SPSS) لإجراء التحليلات والاختبارات الاحصائية والاجابة عن اسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام الاساليب التالية:

أولاً الاحصاء الوصفي: يستخدم لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية ويقدم وصف شامل لدرجة الموافقة على الفقرات المختلفة، لذلك تم استخدام ما يلي:

- النسب المئوية: تستخدم لقياس التوزيعات التكرارية لخصائص افراد العينة وإجاباتهم لفقرات الاستبانة.
- الوسط الحسابي: استخدمت كأحد أبرز مقاييس النزعة المركزية لتحديد متوسط إجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.
- الانحراف المعياري: استخدمت لقياس الانحرافات في اجابات عينة الدراسة ومدى تشتتها عن الوسط الحسابي.
- ثانياً الاحصاء التحليلي: تم استخدامه من اجل تحليل البيانات وتفسيرها من اجل التوصل الى النتائج والاستنتاجات حيث استخدم ما يلي:
- اختبار تحليل الانحدار البسيط (Simple Liner Regression Analysis): يستخدم لبيان الاثر بين المتغيرين المستقل التابع حيث استخدم في هذه الدراسة للتحقق من أثر المتغير المستقل في الوسيط وأثر المتغير الوسيط في المتغير التابع..
- تحليل الانحدار المتعدد القياسي (Standard Multiple Regression) : يستخدم للوصول الى أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة في متغير تابع.
- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) : يستخدم لبيان أثر مجموعة المتغيرات المستقلة تدريجياً في التابع وتحديد الأقوى تدريجياً.
- معامل ارتباط بيرسون: يستخدم لتحديد مدى الارتباط الذاتي بين المتغيرات الفرعية للمتغير الاساسي.
- اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف سيمنروف): استخدم للتأكد من التوزيع الطبيعي لجميع متغيرات الدراسة.
- اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation): استخدم هذا الاختبار للتحقق من مدى ملاءمة نموذج الدراسة لتحليل الانحدار الخطي والاختبارات العملية وخلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي، وقدرة النموذج على التنبؤ.
- اختبار تحليل المسار (Path Analysis-Amos) : استخدم من اجل التعرف على الاثر غير المباشر للمتغير الوسيط في تفسير أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، واختبار تحليل المسار.

- الأهمية النسبية: حددت وفق المعادلة التالية واستناداً على مقياس ليكرت الخماسي لبدائل الاجابات لكل فقرة:

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الاعلى للبديل - الحد الادنى}}{\text{عدد المستويات}} = \text{الاهمية النسبية}$$

حيث يكون المستوى الاهمية النسبية

- منخفضاً في حال تراوح الوسط الحسابي بين 1.00- أقل من 2.34.
- متوسطاً في حال تراوح الوسط الحسابي من 2.34- أقل من 3.67.
- مرتفعاً في حال تراوح الوسط الحسابي من 3.67- ولغاية 5.

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

وصف خصائص عينة الدراسة	1-5
تحليل اجابات اسئلة الدراسة	2-5
وصف المتغير المستقل- الذكاء الاستراتيجي	1-2-5
وصف المتغير التابع- جودة الخدمة المصرفية	2-2-5
وصف المتغير الوسيط- المرونة الاستراتيجية	3-2-5
اختبار فرضيات الدراسة	3-5

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

وضح الفصل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ووضح خصائص عينة الدراسة، ووصف متغيراتها والأهمية النسبية لفقراتها، وأجاب على التساؤلات المطروحة، فضلا عن اختبار الفرضيات والتعليق عليها ومناقشة النتائج التي توصلت اليها الدراسة.

#### 1-5 وصف خصائص عينة الدراسة:

تم اختيار الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة التي تمثلت ب (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة العملية) لغاية وصف خصائص عينة الدراسة ومن اجل توضيح الحقائق المتعلقة بها، وجدت التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة كما يلي:

أولاً: الجنس

الجدول (1-5) التكرارات والنسب المئوية لمتغير "الجنس"

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	203	63.4
	أنثى	117	36.6
	المجموع	320	100

يتبين من جدول (1-5) ان الذكور يشكلون ما نسبته (63.4%) من عينة الدراسة في حين بلغت نسبة الإناث (36.6%) مما يشير ارتفاع نسبة الذكور العاملين في قطاع البنوك التجارية، ورغم ذلك فإن الفارق بين نسبة الذكور والإناث والبالغ (26.8%) يشير الى ارتفاع نسبة الإناث العاملات في

قطاع البنوك التجارية في الأردن بشكل يؤكد دعم وتمكين المرأة ومساواتها بالرجل في المجتمع مما يحقق مبدأ المساواة بين الجنسين.

ثانياً: العمر

الجدول (2-5) التكرارات والنسب المئوية لمتغير "العمر"

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	15	4.7
	30 - أقل من 40 سنة	186	58.1
	40 - أقل من 50 سنة	96	30.0
	50 سنة فأكثر	23	7.2
	المجموع	320	100

يوضح الجدول (2-5) ان معظم افراد عينة الدراسة هم ضمن الفئة العمرية (30سنة-أقل من 40 سنة) حيث بلغت نسبتهم (58.1%) و ما نسبته (4.7%) من افراد العينة صنفت ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، و شكلت الفئة العمرية (40-اقل من 50سنة) ما نسبته (30%) في حين بلغت ما نسبته (7.2%) من أفراد عينة الدراسة ضمن الفئة العمرية (50 سنة فأكثر)، و هذه النتائج تعد مؤشراً على أن معظم عينة الدراسة من الفئات العمرية المتوسطة الامر الذي يتطابق مع الفئة العمرية المطلوبة للتدرج في المناصب الادارية الوسطى والعليا بسبب انها تتطلب فترات زمنية وخبرات عملية تكسب صاحبها المعرفة المطلوبة مما يمكنه من اتخاذ القرارات الصحيحة الدقيقة إضافة الى تحقيق مفهوم تمكين الشباب الذي يساهم في التنمية المجتمعية.

## ثالثاً: المؤهل العلمي

الجدول (3-5) التكرارات والنسب المئوية لمتغير "المؤهل العلمي"

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع فما دون	4	1.3
	بكالوريوس	243	75.9
	دبلوم عالي	15	4.7
	ماجستير	51	15.9
	دكتوراه	7	2.2
	المجموع	320	100

يتوضح من الجدول (3-5) ان حملة درجة البكالوريوس قد شكلوا ما نسبته (75.9%) وهي النسبة الكبرى، وشكل حملة درجة الماجستير ما نسبته (15.9%)، وشكل حملة الدبلوم العالي ما نسبته (4.7%) كما شكل حملة الدكتوراه ما نسبته (2.2%) في حين شكل حملة درجة دبلوم كلية فما دون ما نسبته (1.3%) من أفراد عينة الدراسة، وهذه النسب من المؤهلات العلمية تطابق متطلبات العمل ضمن المستويات الإدارية الوسطى والعليا وتشير الى امتلاك قطاع البنوك التجارية الاردنية بنية متينة وقوية من الموارد البشرية المؤهلة.

رابعاً: عدد سنوات الخبرة العملية

الجدول (4-5) التكرارات والنسب المئوية لمتغير "عدد سنوات الخبرة العملية"

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المتغير
7.2	23	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة العملية
38.8	124	5 – أقل 10 سنوات	
35.9	115	10 – أقل من 15 سنة	
18.1	58	15 سنة فأكثر	
100	320	المجموع	

يتوضح من الجدول (4-5) ان الغالبية الكبرى من افراد عينة الدراسة هم من تتراوح سنوات خبرتهم ضمن 5 – أقل 10 سنوات حيث شكلت ما نسبته (38.8%) وشكل ما نسبته (35.9%) ضمن فئة 10 – أقل من 15 سنة في حين شكلت 15 سنة فأكثر ما نسبته (18.1%) وجاءت فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (7.2%) وهذا يعزى الى التناسب مع المستويات الادارية، كما يدل على حرص قطاع البنوك التجارية الاردنية على امتلاك كوادر تمتلك خبرات وتتمتع بكفاءة على مستوى عالي وقدرة على تقييم البدائل وايجاد الحلول للمشكلات الحالية والمستقبلية، كما تدل النتائج اعلاه بشكل واضح على ان قطاع البنوك التجارية الأردنية يعزز مبدأ تمكين الشباب ويطبق نظام المسار الوظيفي بشكل فعال وصحيح.

توضح النتائج السابقة ان أغلب فئات عينة الدراسة هم الذكور ومن ذوي الفئات العمرية المتوسطة وممن يمتلكون الخبرة العملية الطويلة مما يدل على قدرتهم في الإجابة على اسئلة أداة الدراسة (الاستبانة).

### جدول رقم (5-5) درجة الاستجابة ورمزها

الرمز	درجة الاستجابة
5	كبيرة جدا
4	كبيرة
3	متوسطة
2	منخفضة
1	منخفضة جدا

### 2-5 تحليل إجابات أسئلة الدراسة

يوضح هنا وصف متغيرات الدراسة وفقرات الاستبانة حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة للتعرف على اتجاهات افراد العينة حول متغيرات نموذج الدراسة. حيث ان قيم الوسط التي وصلت لها الدراسة تم التعامل معها من اجل تفسير البيانات كما يلي:

المستوى منخفض: إذا بلغ الوسط الحسابي من (1) الى اقل من (2.34).

المستوى متوسط: إذا بلغ الوسط الحسابي من (2.34) الى اقل من (3.67).

المستوى مرتفع: إذا بلغ الوسط الحسابي من (3.67) الى (5).

1-2-5 أبعاد المتغير المستقل: بأبعاده المختلفة: الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة.

أولاً: الاستشراف

جدول رقم (5-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الأول "الاستشراف"

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يملك المصرف القدرة على رصد العوامل الديناميكية المتعلقة به.	3.719	2	مرتفع
2	يقوم المصرف بصنع القرارات بناء على سيناريوهات مستقبلية	3.634	4	متوسط
3	يهتم المصرف باستثمار الفرص المتاحة في القطاع المصرفي	3.656	3	متوسط
4	يحرص المصرف على تجنب التهديدات المستقبلية التي تؤثر في تحقيق أهدافه	3.609	5	متوسط
5	يملك المصرف القدرة على استشراف تحركات المنافسين	3.744	1	مرتفع
	الوسط العام	3.6724		مرتفع

يوضح الجدول (5-6) ان الاهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات الاستشراف جاءت مرتفعة، وبوسط حسابي مقداره (3.6724) وحلت الفقرة رقم (5) "يمتلك المصرف القدرة على استشراف تحركات المنافسين" بالمرتبة الاولى وبأهمية نسبية مرتفعة وبوسط حسابي (3.744) وهذا يشير إلى حرص البنوك التجارية الاردنية واهتمامها باستشراف تحركات المنافسين ومتابعتها بما يضمن لها البقاء في السوق في ظل المنافسة المحتدمة والتي تشهدها البيئة المصرفية الاردنية، في حين حلت الفقرة رقم (4) "يحرص المصرف على تجنب التهديدات المستقبلية التي تؤثر في تحقيق أهدافه" بالمرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.609) وأهمية نسبية متوسطة وهذا يدل على ان البنوك التجارية الأردنية تهتم بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومراقبتها باستمرار لا سيما بأن التغيرات في هذه البيئة تنسم بالتعقيد والتغير المستمر الا انه تحتاج إدارة هذه البنوك الى إيلاء المزيد من الاهتمام في اجراء الدارسات والمسوحات البيئية بشكل مستمر.

بصورة عامة فان المعدل العام لمتوسطات فقرات هذا المتغير قد بلغت (3.6724) مما يشير إلى أن الاهمية النسبية للاستشراف جاءت مرتفعة.

ويرى الباحث أن ارتفاع الاهمية النسبية للاستشراف يشير الى اهتمام وحرص البنوك التجارية الأردنية بمتابعة أنشطة البحث والتطوير مما يمكنها من التعرف على الفرص الجديدة والأسواق الجديدة وكذلك تقديم منتجات جديدة، خاصة أن قطاع البنوك يتطلب العديد من الأنشطة المتعلقة بالبحث والتطوير بشكل مستمر.

## ثانياً: التفكير النظمي

جدول رقم (5-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثاني "التفكير النظمي"

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يعتمد المصرف الى دراسة الأفكار مجتمعة بدلا من دراستها فرادى لتلمس قيمتها كمنظومة واحدة في الأمد البعيد	3.506	5	متوسط
2	يملك المصرف القدرة على دمج جميع العناصر التي يتفاعل معها	3.534	4	متوسط
3	يعتمد المصرف على قاعدة البيانات في حل المشكلات التي يواجهها	3.619	2	متوسط
4	ينظر المصرف الى جميع وحداته على انها نظام متكامل	3.631	1	متوسط
5	يبتكر المصرف حلولاً استراتيجية ذكية تجاه التحديات التي تواجهه	3.597	3	متوسط
	الوسط العام	3.577		متوسط

يبين الجدول (5-7) ان الأهمية النسبية للمتوسط العام ل فقرات التفكير النظمي جاءت متوسطة، وبوسط حسابي مقداره (3.577) وحلت الفقرة رقم (4) "ينظر المصرف الى جميع وحداته على انها نظام متكامل" بالمرتبة الاولى وبأهمية نسبية مرتفعة وبوسط حسابي (3.631) وهذا يشير إلى حرص

البنوك التجارية الاردنية في تحقيق التداؤب والتكامل بين الوحدات المختلفة داخل البنوك التجارية الأردنية الا أنها بحاجة الى زيادة الاهتمام في هذا البعد، في حين حلت الفقرة رقم (1) "يعمد المصرف الى دراسة الأفكار مجتمعة بدلا من دراستها فرادى لتلمس قيمتها كمنظومة واحدة في الأمد البعيد" بالمرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.506) وأهمية نسبية متوسطة وهذا يدل على ان البنوك التجارية الأردنية تهتم في الأفكار المستقبلية المقدمة بشكل جماعي الا انه تحتاج إدارة هذه البنوك الى إيلاء المزيد من الاهتمام في دراسة الأفكار وتبني الية واضحة في التعامل مع هذه الأفكار لما لها من دور في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

بصورة عامة فان المعدل العام لمتوسطات فقرات هذا المتغير قد بلغت (3.577) مما يشير إلى أن الاهمية النسبية للتفكير النظمي جاءت متوسطة.

ويرى الباحث أن توسط نتيجة الاهمية النسبية للتفكير النظمي يشير الى اهتمام وحرص البنوك التجارية الأردنية في تحقيق الدمج بين العناصر والوحدات الداخلية للوصول الى التكامل والانسجام في حل المشاكل التي قد تتعرض لها البنوك التجارية الأردنية في المستقبل الا انها بحاجة الى زيادة الاهتمام في هذا البعد.

## ثالثاً: الرؤية المستقبلية

جدول رقم (5-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثالث "الرؤية المستقبلية"

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يعمل المصرف على ضرورة توحيد جهود العاملين نحو اهداف المنظمة	3.703	1	مرتفعة
2	يملك المصرف القدرة على بناء رؤية تتضمن الأحداث المبهمة في بيئة العمل	3.597	4	متوسطة
3	يملك المصرف القدرة على ترجمة الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالته وأهدافه	3.603	3	متوسطة
4	يعمل المصرف على اشراك أصحاب المصالح في وضع رؤيته المستقبلية	3.609	2	متوسطة
5	يضع المصرف سيناريوهات لمواجهة ظروف عدم التأكد	3.563	5	متوسطة
	الوسط العام	3.615		متوسطة

يبين الجدول (5-8) ان الاهمية النسبية للمتوسط العام ل فقرات الرؤية المستقبلية جاءت متوسطة، وبوسط حسابي مقداره (3.615) وحلت الفقرة رقم (1) "يعمل المصرف على ضرورة توحيد جهود العاملين نحو اهداف المنظمة" بالمرتبة الاولى وبأهمية نسبية مرتفعة وبوسط حسابي

(3.703) وهذا يشير إلى حرص البنوك التجارية الأردنية واهتمامها بتوحيد جهود العاملين وتوجيهها نحو اهداف المنظمة الامر الذي يطور يساهم في تطوير الموظفين وزيادة ولائهم الامر الذي يؤدي الى زيادة الإنتاجية وبقاء البنك ضمن المنافسين، في حين حلت الفقرة رقم (5) "يضع المصرف سيناريوهات لمواجهة ظروف عدم التأكد" بالمرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.563) وأهمية نسبية متوسطة وهذا يدل على ان البنوك التجارية الأردنية تقوم بوضع سيناريوهات مستقبلية لما بعد دراسة البيئة الخارجية ولكن لابد ان تكون هذه الدراسة مستمرة دون انقطاع لمواكبة التغييرات الخارجية والبعد عن الانحياز الاستراتيجي حفاظا على سلامة النظام المصرفي وكمبدأ أساسي من مبادئ الرقابة المصرفية الفعالة.

بصورة عامة فان المعدل العام لمتوسطات فقرات هذا المتغير قد بلغت (3.615) مما يشير إلى أن الاهمية النسبية للرؤية المستقبلية جاءت متوسطة.

ويرى الباحث أن توسط نتيجة الاهمية النسبية للرؤية المستقبلية يشير الى اهتمام وحرص البنوك التجارية الأردنية بمتابعة أنشطة البحث والتطوير ودراسة البيئة الخارجية المستمر مما يمكنها من تفادي أي تغييرات بيئية داخلية كانت ام خارجية، حالية ومستقبلية الا انها بحاجة الى زيادة الاهتمام في هذا البعد.

## رابعاً: الدافعية

جدول رقم (5-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الرابع "الدافعية"

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يمتلك المصرف القدرة على تحفيز العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات	3.631	2	متوسطة
2	يكافئ المصرف العاملين من خلال حوافز بناءً على اعمالهم	3.531	4	متوسطة
3	يشجع المصرف العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات	3.525	5	متوسطة
4	يحرص المصرف على توحيد الأهداف الفردية مع الأهداف المؤسسية	3.572	3	متوسطة
5	ينظم المصرف ورشات عمل لموظفيه حول آلية التعامل مع مستجدات العمل والتغيرات الجديدة	3.666	1	متوسطة
	الوسط العام	3.585		متوسطة

يبين الجدول (5-9) ان الاهمية النسبية للمتوسط العام ل فقرات الدافعية جاءت متوسطة، وبوسط حسابي مقداره (3.585) وحلت الفقرة رقم (1) " ينظم المصرف ورشات عمل لموظفيه حول آلية التعامل مع مستجدات العمل والتغيرات الجديدة " بالمرتبة الاولى وبأهمية نسبية متوسطة وبوسط

حسابي (3.666) وهذا يشير إلى حرص البنوك التجارية الاردنية واهتمامها بالاهتمام بتطوير وتدريب موظفيها والاعتناء بالعنصر البشري مما يكسب البنك ميزة تنافسية من ناحية خبرة العملاء وجودة الخدمة ويجعل البنك سباق في القطاع المصرفي ، في حين حلت الفقرة رقم (3) " يشجع المصرف العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات " بالمرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.525) وأهمية نسبية متوسطة وهذا يدل على انه يجب على البنوك التجارية الأردنية العمل على تعزيز مشاركة العاملين بالقرارات المتخذة والتي من شأنها ان تؤثر بشكل مباشر في مصلحة العمل كون العاملين هم أساس العمل ومن واقع أعمالهم ممكن حصر الأمور كافة وجمع المعلومات وتخزينها في قاعدة بيانات تتخذ منها القرارات مع ضرورة تحديثها بشكل مستمر، وبصورة عامة فان المعدل العام لمتوسطات فقرات هذا المتغير قد بلغت (3.585) مما يشير إلى أن الأهمية النسبية للدافعية جاءت متوسطة والذي يدل على اهتمام البنوك التجارية الأردنية في ترسيخ مبدأ الدافعية وتحفيز موظفيها، المبدأ الذي يتوافق مع توجهاتها وتطلعاتها الا انها بحاجة الى زيادة الاهتمام في هذا البعد.

## خامسا: الشراكة

جدول (5-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الخامس "الشراكة"

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يرى المصرف ان الشراكة تمثل طريقا نحو تحقيق الرؤية	3.522	4	متوسطة
2	يسعى المصرف لإقامة شراكات استراتيجية مع البنوك المناظرة	3.519	5	متوسطة
3	يسعى المصرف لإقامة شراكات مع مصارف أخرى للاستفادة مما لديها من موارد	3.609	2	متوسطة
4	يرى المصرف ان الشراكة مع البنوك الأخرى حلا جيدا لتفادي الوقوع في أزمات محتملة	3.591	3	متوسطة
5	توفر الشراكة خبرات جديدة للمصرف	3.719	1	مرتفعة
	الوسط العام	3.592		متوسطة

يبين الجدول (5-10) ان الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات الشراكة جاءت متوسطة، وبوسط حسابي مقداره (3.592) وحلت الفقرة رقم (5) "توفر الشراكة خبرات جديدة للمصرف" بالمرتبة الأولى وبأهمية نسبية مرتفعة وبوسط حسابي (3.719) وهذا يشير إلى إيمان البنوك التجارية الأردنية بأن الشراكات عامل أساسي في النجاح والتقدم، في حين حلت الفقرة رقم (2) "يسعى

المصرف لإقامة شراكات استراتيجية مع البنوك المناظرة" بالمرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.519) وأهمية نسبية متوسطة وهذا يدل على ان البنوك التجارية الأردنية تهتم في تحقيق التحالفات الاستراتيجية بما يعزز من قدراتها في مواجهة التحديات والعقبات التي يواجهها القطاع المصرفي في الأردن لا سيما ان هذا القطاع يواجه العديد من التحديات، وبصورة عامة فان المعدل العام لمتوسطات فقرات هذا المتغير قد بلغت (3.585) مما يشير إلى أن الاهمية النسبية للمشاركة جاءت متوسطة وهذا ينسجم مع طبيعة عمل هذا القطاع الذي يسوده المنافسة الشديدة بحيث قد تنحصر التحالفات على التعاون في بعض المجالات للحيلولة دون دخول منافسين جدد او التصدي لبعض المشاكل المؤثرة على القطاع المصرفي بشكل عام .

جدول (11-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي "المتغير المستقل"

رقم الفقرة	المتغير	الوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	الاستشراف	3.6724	1	مرتفعة
2	التفكير النظمي	3.577	5	متوسطة
3	الرؤية المستقبلية	3.615	2	متوسطة
4	الدافعية	3.585	4	متوسطة
5	الشراكة	3.592	3	متوسطة
	الذكاء الاستراتيجي	3.6082		متوسطة

يوضح الجدول (11-5) ان المتوسط العام للذكاء الاستراتيجي من حيث الأهمية النسبية متوسط حيث بلغ المتوسط العام (3.6082) وقد حل الاستشراف في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.6724) وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما جاءت الرؤية المستقبلية بالمرتبة الثانية بمتوسط (3.615) وبأهمية نسبية متوسطة، وحلت الشراكة ثالثاً بمتوسط حسابي بلغ (3.592) بأهمية نسبية متوسطة، وحلت الدافعية رابعاً بمتوسط مقداره (3.585)، أما التفكير النظمي فقد حل في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.577).

ويرى الباحث ان توسط الأهمية النسبية للذكاء الاستراتيجي يدل على اهتمام قطاع البنوك التجارية وحرصها على استخدام ابعاد الذكاء الاستراتيجي الا انها بحاجة الى زيادة الاهتمام في هذا البعد.

2-2-5 أبعاد المتغير التابع: بأبعاده المختلفة: الاعتمادية، والاستجابة، والملموسية، والامان، والتعاطف.

اولا: الاعتمادية

جدول رقم (5-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الأول "الاعتمادية"

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يلتزم المصرف بالوقت المحدد لأداء الخدمة	3.759	2	مرتفع
2	يحرص المصرف على تحسين مستوى أدائه باستمرار	3.694	4	مرتفع
3	يقدم المصرف الخدمات التي تساهم في زيادة العائد على الاستثمار	3.734	3	مرتفع
4	يوفر المصرف كافة سبل الحماية لأموال العملاء	3.841	1	مرتفع
5	يؤدي المصرف الخدمة بشكل صحيح ومن اول مرة	3.628	5	متوسط
	الوسط العام	3.7312		مرتفع

يبين الجدول (5-12) ان الاهمية النسبية للمتوسط العام ل فقرات الاعتمادية جاءت مرتفعة، وبوسط حسابي مقداره (3.7312) وحلت الفقرة رقم (4) "يوفر المصرف كافة سبل الحماية لأموال العملاء" بالمرتبة الاولى وبأهمية نسبية مرتفعة وبوسط حسابي (3.841) وهذا يشير ان البنوك التجارية الأردنية توفر كافة السبل لحماية أموال العملاء بشكل صحيح وسليم وتواكب التكنولوجيا مما يقوي الاقتصاد المصرفي بشكل خاص والوطني بشكل عام الامر الذي يجذب المستثمرين، في حين حلت الفقرة رقم (5) " يؤدي المصرف الخدمة بشكل صحيح ومن اول مرة " بالمرتبة الاخيرة

بمتوسط حسابي مقداره (3.628) وأهمية نسبية متوسطة وهذا يدل على ان البنوك التجارية الأردنية تؤدي الخدمة بشكل صحيح ولكن لا بد من التركيز المستمر على تدريب الموظفين وتعزيز مبدأ خبرة العملاء لمحاولة تأدية الخدمة بدون أخطاء من اول مرة، وبصورة عامة فان المعدل العام لمتوسطات فقرات هذا المتغير قد بلغت (3.7312) مما يشير إلى أن الاهمية النسبية للاعتمادية جاءت مرتفعة مما يدل على امتلاك البنوك التجارية الأردنية للقدرات اللازمة لتقديم الخدمة بطريقة تتلاءم مع احتياجات عملائها.

### ثانياً: الاستجابة

جدول رقم (5-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثاني "الاستجابة"

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يحدد المصرف وقت انجاز الخدمة المصرفية	3.625	5	متوسط
2	موظفي المصرف مستعدون دوماً لمساعدة العملاء	3.675	1	مرتفع
3	يلبي المصرف حاجات ورغبات عملائه بشكل فوري	3.641	4	متوسط
4	يستخدم المصرف معدات وأجهزة تكنولوجية تسهل خدمة العميل وتلبي احتياجاته	3.650	3	متوسط
5	يحرص المصرف على حل المشاكل التي تواجه العملاء المتعلقة بالخدمات المقدمة لهم باهتمام كبير	3.672	2	مرتفع
	الوسط العام	3.652		متوسط

يبين الجدول (5-13) ان الاهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات الاستجابة جاءت متوسطة، وبوسط حسابي مقداره (3.652) وحلت الفقرة رقم (2) "موظفي المصرف مستعدون دوماً لمساعدة العملاء" بالمرتبة الاولى وبأهمية نسبية مرتفعة وبوسط حسابي (3.675) وهذا يشير ان البنوك التجارية الأردنية توفر الموظفين المؤهلين لخدمة العملاء بشكل دائم وتركز على مستوى خبرة

العميل، في حين حلت الفقرة رقم (1) "يحدد المصرف وقت انجاز الخدمة المصرفية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.625) وأهمية نسبية متوسطة وهذا يدل على ان البنوك التجارية الأردنية تحدد وقت انجاز الخدمة المصرفية ولكن لا بد من التركيز المستمر على تحديد وقت معين لكل خدمة على حدا والعمل على تدريب الموظفين لتأدية الخدمة بالوقت المتفق عليه، وبصورة عامة فان المعدل العام لمتوسطات فقرات هذا المتغير قد بلغت (3.652) مما يشير إلى أن الأهمية النسبية للاستجابة جاءت متوسطة مما يدل على اهتمام البنوك التجارية الأردنية في تلبية احتياجات العملاء لديها الا انها بحاجة الى زيادة الاهتمام في هذا البعد.

## ثالثاً: الملموسية

جدول (5-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثالث "الملموسية"

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يوفر المصرف العدد الكافي من الموظفين لأداء الخدمات	3.619	4	متوسط
2	يوفر المصرف مركز اتصال فعال يقدم معظم الخدمات المصرفية على مدار الساعة وبكفاءة عالية	3.647	3	متوسط
3	يوفر المصرف تصميم داخلي مناسب لتقديم الخدمات	3.594	5	متوسط
4	يوفر المصرف مظهر خارجي يوحي للتعامل بالثقة	3.706	2	مرتفع
5	يهتم موظفي المصرف بمظهرهم وهندامهم	3.803	1	مرتفع
	الوسط العام	3.673		مرتفع

يبين الجدول (5-14) ان الاهمية النسبية للمتوسط العام ل فقرات الملموسية جاءت مرتفعة، وبوسط حسابي مقداره (3.673) وحلت الفقرة رقم (5) "يهتم موظفي المصرف بمظهرهم وهندامهم" بالمرتبة الاولى وبأهمية نسبية مرتفعة وبوسط حسابي (3.803) وهذا يشير ان البنوك التجارية الأردنية تركز على مظهر موظفيها وهندامهم مما يعطي نظرة إيجابية وراحة للعملاء، في حين حلت الفقرة رقم (3) "يوفر المصرف تصميم داخلي مناسب لتقديم الخدمات" بالمرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.594) وأهمية نسبية متوسطة وهذا يدل على ان البنوك التجارية الأردنية تحدد لا بد ان تقوم بالتركيز على اعداد تصميم داخلي داخل فروعها يعكس للعملاء مدى أهميته وبشكل يضمن راحة العميل ويساعد على تنفيذ طلبه بأسرع وقت ممكن، وبصورة عامة فان المعدل العام لمتوسطات فقرات هذا المتغير قد بلغت (3.673) مما يشير إلى أن الاهمية النسبية للملموسية جاءت مرتفعة مما

يدل على حرص البنوك التجارية الأردنية على تبني معايير محددة في تقديم خدماتها المصرفية وحرصها على توفير الراحة لعملائها.

#### رابعاً: الامان

جدول (5-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الرابع "الامان"

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يستطيع العميل سحب أرصده متى شاء دون قيود مع مراعاة التعليمات الداخلية او الخارجية	3.684	5	مرتفع
2	يوفر المصرف الشعور بالأمان لعملائه مما يكسب المصرف زبائن جدد	3.781	3	مرتفع
3	يتعامل العاملون مع العملاء بسرية تامة في معاملاتهم	3.825	1	مرتفع
4	يحفظ المصرف وثائق العملاء في نظام محوسب ضمن صلاحيات واضحة للموظفين	3.819	2	مرتفع
5	يساهم المصرف بتوظيف أموال العملاء بكفاءة عالية مما يشعرهم بالأمان	3.775	4	مرتفع
	الوسط العام	3.776	0.796	مرتفع

يبين الجدول (5-15) ان الاهمية النسبية للمتوسط العام ل فقرات الامان جاءت مرتفعة، وبوسط حسابي مقداره (3.776) وحلت الفقرة رقم (3) "يتعامل العاملون مع العملاء بسرية تامة في معاملاتهم" بالمرتبة الاولى وبأهمية نسبية مرتفعة وبوسط حسابي (3.825) وهذا يشير ان البنوك التجارية الأردنية تركز على تقديم الخدمة الخاصة بالعميل بشكل سري وضمن اطر السرية المصرفية الامر الذي يعزز ولاء العملاء للبنك، في حين حلت الفقرة رقم (1) "يستطيع العميل سحب أرصده متى شاء دون قيود مع مراعاة التعليمات الداخلية او الخارجية" بالمرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي

مقداره (3.684) وأهمية نسبية مرتفعة وهذا يدل على ان البنوك التجارية الأردنية لابد ان تقوم بتخفيف بعض القيود التي تتيح لعميل سحب ارصده متى ما شاء ضمن الأطر والقوانين ، وبصورة عامة فان المعدل العام لمتوسطات فقرات هذا المتغير قد بلغت (3.776) مما يشير إلى أن الاهمية النسبية للأمان جاءت مرتفعة مما يدل على حرص البنوك التجارية الأردنية على تحقيق اعلى معايير الأمان والخصوصية لا سيما وان هذا البعد له أهمية خاصة من وجهة نظر العميل خاصة فيما يتعلق بالبيانات الشخصية.

#### خامسا: التعاطف

جدول (5-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الخامس " التعاطف "

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يتعامل العاملون مع العملاء بعناية فائقة ويضعون مصالحهم فرق كل اعتبار	3.672	3	مرتفع
2	يوفر المصرف ساعات عمل ملائمة لظروف الزبائن	3.806	1	مرتفع
3	يشرك المصرف الزبائن في المشاريع الاقتصادية ويمنحهم نسبة أرباح مرضية	23.56	5	متوسط
4	يهتم المصرف بصفة فردية بالزبون حيث يعامل العملاء كافة بشكل واحد ويقدم خدمة واحدة للجميع	3.563	4	متوسط
5	يقدم المصرف المساندة اللازمة للعملاء في الظروف الخاصة	3.697	2	مرتفع
	الوسط العام	3.66		متوسط

يبين الجدول (5-16) ان الاهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات التعاطف جاءت متوسطة، وبوسط حسابي مقداره (3.66) وحلت الفقرة رقم (2) "يوفر المصرف ساعات عمل ملائمة لظروف الزبائن" بالمرتبة الاولى وباهمية نسبية مرتفعة وبوسط حسابي (3.806) وهذا يشير ان البنوك التجارية الأردنية توفر ساعات عمل مرنة تتيح لكافة العملاء الاستفادة من خدماتها على ارض الواقع من خلال فروعها المنتشرة، في حين حلت الفقرة رقم (3) "يشرك المصرف الزبائن في المشاريع الاقتصادية ويمنحهم نسبة أرباح مرضية" بالمرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.562) وأهمية نسبية متوسطة وهذا يدل على ان البنوك التجارية الأردنية لابد ان تقوم بتعزيز مساهمة العملاء كأصحاب مصالح في بعض المشاريع لتعزيز ولائهم ، وبصورة عامة فان المعدل العام لمتوسطات فقرات هذا المتغير قد بلغت (3.66) مما يشير إلى أن الاهمية النسبية للتعاطف جاءت متوسطة مما يدل على اهتمام البنوك التجارية الأردنية في مقابلة احتياجات عملاءها الا انه بحاجة الى زيادة الاهتمام في هذا البعد.

جدول (5-17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمات

المصرفية "المتغير المستقل"

رقم الفقرة	المتغير	الوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	الاعتمادية	3.7312	2	مرتفع
2	الاستجابة	3.652	5	متوسط
3	الملموسية	3.673	3	مرتفع
4	الأمان	3.776	1	مرتفع
5	التعاطف	3.66	4	متوسط
	جودة الخدمة المصرفية	3.698		مرتفع

يتبين من الجدول (5-17) ان المتوسط العام لجودة الخدمات المصرفية من حيث الاهمية النسبية مرتفع حيث بلغ المتوسط العام (3.698) وقد حل الامان في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.776) وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما جاءت الاعتمادية بالمرتبة الثانية بمتوسط (3.7312) وبأهمية نسبية مرتفعة، وحلت الملموسية ثالثا بمتوسط حسابي بلغ (3.673) بأهمية نسبية مرتفعة، وحل التعاطف رابعا بمتوسط مقداره (3.66) ، اما الاستجابة فقد حلت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.652).

ويرى الباحث ان ارتفاع الاهمية النسبية لجودة الخدمات المصرفية يدل على اهتمام قطاع البنوك التجارية وحرصها على تحقيق اعلى مستوى من جودة الخدمة المصرفية والتركيز على خبرة العميل من خلال التركيز على جميع الابعاد التي تقيس رضا العملاء بشكل عام ومحاولة البحث والتطوير المستمرة لا سيما ان قطاع البنوك التجارية يشهد تطورات مستمرة، وهذا بدوره يتطلب قدرات خاصة لمتابعة هذه التطورات، سواء في تقديم منتجات جديدة والتي تتطلب معرفة جديدة أو إدخال التعديلات والتحسينات على المنتجات الحالية من خلال استخدام المعرفة الحالية.

## 3-2-5 المتغير الوسيط: المرونة الاستراتيجية

جدول (18-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات أفراد العينة

## المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يسعى المصرف لتطوير وتحسين عملياته التشغيلية لمقابلة حاجات المتعاملين المتجددة	73.57	8	متوسط
2	يؤكد المصرف على التحرك السريع الدائم في الأسواق التي يعمل بها	3.606	6	متوسط
3	يمتاز المصرف بمقدرته على تعظيم الفائدة من موارده واستغلالها الاستغلال الأمثل	3.531	10	متوسط
4	يمكن المصرف من خلال موارده من التعامل مع مدى واسع من الظروف البيئية المتغيرة	3.609	5	متوسط
5	يملك المصرف توجه نحو زيادة عدد الأسواق التي يعمل بها	3.578	7	متوسط
6	يستجيب المصرف بسرعة لاحتياجات المتعاملين	3.534	9	متوسط
7	يقوم المصرف بتقديم منتجات جديدة	3.625	3	متوسط
8	يملك المصرف القدرة على تغيير استراتيجيته حسب الظروف والمتغيرات المحيطة به	3.622	4	متوسط
9	يملك المصرف موارد كافية تمكنه من تحسين نوعية خدماته لتلائم الاحتياجات المتغيرة للأسواق العاملة فيها	3.912	1	مرتفع
10	يمكن المصرف العاملين الجدد من التكيف بشكل سريع	3.875	2	مرتفع
	الوسط العام	3.647		متوسط

يتضح من نتائج الجدول رقم (5-18) ان الأهمية النسبية للوسط العام لفقرات المرونة الاستراتيجية جاءت متوسطة، وبوسط حسابي مقداره (3.647) وجاءت الفقرة رقم (9) "يمتلك المصرف موارد كافية تمكنه من تحسين نوعية خدماته لتلائم الاحتياجات المتغيرة للأسواق العاملة فيها" بالمرتبة الأولى وبأهمية نسبية مرتفعة وبوسط حسابي (3.912) وهذا يدل على امتلاك البنوك التجارية الاردنية الموارد اللازمة التي تمكنها من التعامل مع المتغيرات والتعقيدات البيئية بكافة أنواعها، في حين حلت الفقرة رقم (3) "يمتاز المصرف بمقدرته على تعظيم الفائدة من موارده واستغلالها الاستغلال الأمثل" بالمرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.531) وأهمية نسبية متوسطة، والذي يشير الا انه لا بد على البنوك التجارية الأردنية ان تستغل الموارد التي تمتلكها استغلالاً أمثل لتعظيم الفائدة والربحية وزيادة الاهتمام في استخدام منحنى التعلم والخبرة.

### 3-5 اختبار فرضيات الدراسة

يوضح هذا الجزء الية اختبار الفرضيات، حيث اخضعت الفرضية الرئيسية الاولى لتحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي والمتدرج، كما اخضعت الفرضيات المتفرعة عنها لتحليل الانحدار الخطي البسيط. اما الفرضية الرئيسية الثانية فقد اخضعت لتحليل الانحدار المتعدد القياسي في حين اخضعت الفرضية الرئيسية الثالثة لتحليل الانحدار الخطي البسيط. أما الفرضية الرابعة فقد تم اختبارها باستخدام تحليل المسار (path Analysis) بالاستعانة ببرمجية (Amos) والمدعوم ببرنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ؛ من اجل التحقق من وجود الاثر المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى :

Ho1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤيا المستقبلية، والدافعية، والشراكة) في جودة الخدمات المصرفية بأبعادهها مجتمعة (الاعتمادية، والاستجابة، والملموسية، والتعاطف، والأمان) في البنوك التجارية الأردنية.

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد القياسي والمتدرج، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (5-19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي للفرضية الرئيسية الأولى

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.002	3.140	.056	.176	الاستشراف	.000 <sup>b</sup>	5	50.158	.444	.666	جودة الخدمات المصرفية
.000	4.093	.078	.317	التفكير النظمي						
.953	-.059	.066	-.004	الرؤية المستقبلية						
.008	2.657	.062	.165	الدافعية						
.001	3.511	.055	.194	الشراكة						

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

توضح نتائج الجدول (5-19) أن معامل الارتباط ( $R = 0.666$ ) يشير إلى أن هنالك ارتباط موجب بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة (الذكاء الاستراتيجي) في المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (50.158)، وبمستوى دلالة ( $Sig = .000^b$ ) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = .444$ ) وهي تشير إلى أن (44.4%) من التباين في (جودة الخدمات المصرفية) يمكن تفسيره من خلال التباين في (أبعاد الذكاء الاستراتيجي) مجتمعة.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (الاستشراف) قد بلغت (0.176)، وبخطأ معياري مقداره (0.056) وأن قيمة t عنده هي (3.140)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.002$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. أما قيمة B عند بعد (التفكير النظمي) قد بلغت (0.317)، وبخطأ معياري مقداره (0.078) وأن قيمة t عنده هي (4.093)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. أما قيمة B عند بعد (الرؤية المستقبلية) قد بلغت (-0.004)، وبخطأ معياري مقداره (0.066) وأن قيمة t عنده هي (-0.059)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.953$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. أما قيمة B عند بعد (الدافعية) قد بلغت (0.165)، وبخطأ معياري مقداره (0.062) وأن قيمة t عنده هي (2.657)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.008$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. أما قيمة B عند بعد (الشراكة) قد بلغت (0.194)، وبخطأ معياري مقداره (0.055) وأن قيمة t عنده هي (3.511)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.001$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي.

وبناء على ما سبق، فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الرئيسة الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤيا المستقبلية، والدافعية، والشراكة) في جودة الخدمات المصرفية بأبعادهها مجتمعة (الاعتمادية، والاستجابة، والملموسية، والتعاطف، والأمان) في البنوك التجارية الأردنية".

ولتحديد أي بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي، كان له الأثر الأبرز في جودة الخدمات المصرفية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (5-20) نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للفرضية الرئيسية الاولى

تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج		جودة الخدمات المصرفية	النموذج
Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية df	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط		
.000 <sup>b</sup>	177.814	1	.359	.599	التفكير النظامي	الاول
.000 <sup>c</sup>	110.850	2	.412	.642	التفكير النظامي	الثاني
					الشراكة	
.000 <sup>d</sup>	79.581	3	.430	.656	التفكير النظامي	الثالث
					الشراكة	
					الاستشراف	
.000 <sup>e</sup>	62.896	4	.444	.666	التفكير النظامي	الرابع
					الشراكة	
					الاستشراف	
					الدافعية	

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (5-20) في ملخص النموذج في النموذج الأول أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.359$ ) عند درجة حرية (1)، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (177.814) عند مستوى معنوية ( $Sig = 0.000$ ) وهذا يشير إلى أن متغير (التفكير النظامي) قد فسر ما نسبته (35.9%) من التباين الكلي الحاصل في (جودة الخدمات المصرفية)، وقد وصلت نسبة تفسير التباين الكلي الحاصل في (جودة الخدمات المصرفية) إلى (41.2%)، وذلك عند إضافة (الشراكة) إلى (التفكير النظامي)

في النموذج الثاني. وصلت نسبة تفسير التباين الكلي الحاصل في (جودة الخدمات المصرفية) إلى (43%)، وذلك عند إضافة (الاستشراف) إلى (التفكير النظامي) و(الشراكة) في النموذج الثالث، ووصلت نسبة تفسير التباين الكلي الحاصل في (جودة الخدمات المصرفية) إلى (44.4%)، وذلك عند إضافة (الدافعية) إلى (التفكير النظامي)، و(الشراكة)، و(الاستشراف) في النموذج الرابع علماً أن مستويات (F) المختلفة في النماذج الأربعة تقع ضمن مستوى معنوية أقل من (0.05) وهذه تؤكد معنوية الانحدار.

جدول (21-5) ملخص نتائج معاملات الانحدار المتعدد المتدرج للفرضية الرئيسية الأولى

النموذج	جودة الخدمات المصرفية	B	قيمة t المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الأول	التفكير النظامي	0.683	13.335	0.000
الثاني	التفكير النظامي	0.515	8.800	0.000
	الشراكة	0.276	5.339	0.000
الثالث	التفكير النظامي	0.399	5.873	0.000
	الشراكة	0.239	4.584	0.000
	الاستشراف	0.182	3.231	0.001
الرابع	التفكير النظامي	0.316	4.299	0.000
	الشراكة	0.193	3.570	0.000
	الاستشراف	0.176	3.152	0.002
	الدافعية	0.164	2.783	0.006

كما يتبين من جدول المعاملات (21-5) وفي النموذج الأول ان قيمة (B=0.683) وقيمة (t=13.335) عند مستوى معنوية (0.00) للتفكير النظامي، ويتبين في النموذج الثاني ان قيمة (B=0.515) للتفكير النظامي عند (t=8.800) وعند مستوى معنوية (0.00)، وان قيمة (B=0.276)

للشراكة عند ( $t=5.339$ ) وعند مستوى معنوية (0.000)، اما في النموذج الثالث يتبين ان قيمة ( $B=0.399$ ) وقيمة ( $t=5.873$ ) عند مستوى معنوية (0.000) للتفكير النظمي، وان يتبين ان قيمة ( $B=0.239$ ) وقيمة ( $t=4.584$ ) عند مستوى معنوية (0.000) للشراكة، وان قيمة ( $B=0.182$ ) وقيمة ( $t=3.231$ ) عند مستوى معنوية (0.001) للاستشراف، اما في النموذج الرابع والآخر يتبين ان ( $B=0.316$ ) و ( $t=4.299$ ) عند مستوى معنوية (0.000) للتفكير النظمي، وان ( $B=0.193$ ) و ( $t=3.570$ ) عند مستوى معنوية (0.000) للشراكة، وان ( $B=0.176$ ) و ( $t=3.152$ ) عند مستوى معنوية (0.002) للاستشراف، اما الدافعية فكانت ( $B=0.164$ ) و ( $t=2.783$ ) عند مستوى معنوية (0.006)، وهذا يثبت معنوية المعاملات في النماذج الأربعة كافة.

وبناءً على ما سبق نؤكد على أنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الرئيسة الأولى، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤيا المستقبلية، والدافعية، والشراكة) في جودة الخدمات المصرفية بأبعادهها مجتمعة (الاعتمادية، والاستجابة، والملموسية، والتعاطف، والأمان) في البنوك التجارية الأردنية".

وقد تم اخضاع الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية، لتحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالاتي:

الفرضية الفرعية الاولى:

$H_01.1$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للاستشراف في جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الأردنية بأبعدها مجتمعة.

جدول (5-22): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الاولى (الاستشراف)

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	درجة الحرية Df	F المحسوبة	r <sup>2</sup> معامل التحديد	r معامل الارتباط	
0.000	11.161	0.047	0.521	الاستشراف	0.000	1	124.563	0.281	0.531	جودة الخدمات المصرفية

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج الجدول ان قيمة ( $r=0.531$ ) وهذا يعني ان هنالك ارتباط موجب بين (الاستشراف) و (جودة الخدمات المصرفية) ويتبين ان قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.281$ ) وهذا يعني ان (الاستشراف) قد فسر ما مقداره (28.1%) من التباين في (جودة الخدمات المصرفية)، ومن جدول تحليل التباين تبين ان قيمة (F) قد بلغت (124.563) عند مستوى ثقة ( $Sig = 0.00$ ) وعند درجة حرية واحدة وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ( $B=0.521$ )، وبخطأ معياري مقداره (0.047) وان قيمة ( $t=11.161$ ) عند مستوى ثقة ( $Sig = 0.00$ ) والتي تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبناء على ما سبق، فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الفرعية الاولى ونقبل الفرضية الفرعية البديلة والتي تنص على انه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للاستشراف في جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الأردنية بأبعادها مجتمعة".

الفرضية الفرعية الثانية:

Ho1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للتفكير النظمي في جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الأردنية بأبعادها مجتمعة.

جدول (5-23): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية (التفكير النظمي)

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع	
Sig t	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	درجة الحرية Df	F المحسوبة	r <sup>2</sup> معامل التحديد		r معامل الارتباط
0.000	13.335	0.051	0.683	التفكير النظمي	0.000	1	177.814	0.359	0.599	جودة الخدمات لمصرفية

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج الجدول ان قيمة ( $r=0.599$ ) وهذا يعني ان هنالك علاقة موجبة بين (التفكير النظمي) و (جودة الخدمات المصرفية) ويتبين ان قيمة معامل التحديد ( $r^2=0.359$ ) وهذا يعني ان

(التفكير النظمي) قد فسر ما مقداره (35.9%) من التباين في (جودة الخدمات المصرفية)، كما تبين ان قيمة (F) قد بلغت (177.814) عند مستوى ثقة (Sig = 0.00) وعند درجة حرية (1) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما يتبين من جدول المعاملات بأن قيمة (B=0.683)، وبخطأ معياري مقداره (0.051) وان قيمة (t=13.335) عندي مستوى ثقة (Sig = 0.00) والتي تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبناء على ما سبق، فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الفرعية الاولى ونقبل الفرضية الفرعية البديلة والتي تنص على انه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للتفكير النظمي في جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الأردنية بأبعادها مجتمعة".

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للرؤية المستقبلية في جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الأردنية بأبعادها مجتمعة.

جدول (5-24): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة (الرؤية المستقبلية)

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	درجة الحرية Df	F المحسوبة	r <sup>2</sup> معامل التحديد	r معامل الارتباط	
0.000	9.934	0.051	0.507	الرؤية المستقبلية	0.000	1	98.682	0.237	0.487	جودة الخدمات لمصرفية

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج الجدول ان قيمة ( $r=0.487$ ) وهذا يعني ان هنالك علاقة موجبة بين (الرؤية المستقبلية) و(جودة الخدمات المصرفية) ويتبين ان قيمة معامل التحديد ( $r^2= 0.237$ ) وهذا يعني ان (الرؤية المستقبلية) قد فسر ما مقداره (23.7%) من التباين في (جودة الخدمات المصرفية)، كما تبين ان قيمة (F) قد بلغت (98.682) عند مستوى ثقة ( $Sig = 0.00$ ) وعند درجة حرية (1) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ).

كما يتبين من جدول المعاملات فان قيمة ( $B=0.507$ )، وبخطأ معياري مقداره (0.051) وان قيمة ( $t=9.934$ ) عند مستوى ثقة ( $Sig = 0.00$ ) والتي تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ).

وبناء على ما سبق، فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الفرعية الاولى ونقبل الفرضية الفرعية البديلة والتي تنص على انه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للرؤية المستقبلية في جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الأردنية بأبعادها مجتمعة".

الفرضية الفرعية الرابعة:

H<sub>0</sub>1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للدافعية في جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الأردنية بأبعدها مجتمعة.

جدول (5-25): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة (الدافعية)

جدول المعاملات				البيان	تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
Coefficient					ANOVA			Model Summary		
Sig t	T	الخطأ المعياري	B	Sig F	درجة الحرية Df	F المحسوبة	r <sup>2</sup> معامل التحديد	r معامل الارتباط	جودة الخدمات لمصرفية	
0.000	11.029	0.049	0.539	0.000	1	121.633	0.277	0.526		

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج الجدول ان قيمة ( $r=0.526$ ) وهذا يعني ان هنالك علاقة موجبة بين (الدافعية) و (جودة الخدمات المصرفية) ويتبين ان قيمة معامل التحديد ( $r^2= 0.277$ ) وهذا يعني ان (الدافعية) قد فسر ما مقداره (27.7%) من التباين في (جودة الخدمات المصرفية)، كما تبين ان قيمة (F) قد بلغت (121.633) عند مستوى ثقة ( $Sig = 0.00$ ) وعند درجة حرية (1) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ( $B=0.539$ )، وبخطأ معياري مقداره (0.049) وان قيمة ( $t=11.029$ ) عند مستوى ثقة ( $Sig = 0.00$ ) والتي تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبناء على ما سبق، فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الفرعية الاولى ونقبل الفرضية الفرعية البديلة والتي تنص على انه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للدافعية في جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الأردنية بأبعادها مجتمعة".

الفرضية الفرعية الخامسة:

$H_01.5$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للشراكة في جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الأردنية بأبعادها مجتمعة.

جدول (5-26): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة (الشراكة)

جدول المعاملات				البيان	تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
Coefficient					ANOVA			Model Summery		
Sig t	T	الخطأ المعياري	B		Sig F	درجة الحرية Df	F المحسوبة	$r^2$ معامل التحديد	r معامل الارتباط	
0.000	10.784	0.048	0.521	الشراكة	0.000	1	116.304	0.268	0.517	جودة الخدمات لمصرفية

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج الجدول ان قيمة ( $r=0.517$ ) وهذا يعني ان هنالك علاقة موجبة بين (الشراكة) و (جودة الخدمات المصرفية) ويتبين ان قيمة معامل التحديد ( $r^2= 0.268$ ) وهذا يعني ان (الشراكة) قد فسر ما مقداره (26.8%) من التباين في (جودة الخدمات المصرفية)، كما تبين ان قيمة (F) قد بلغت (116.304) عند مستوى ثقة ( $Sig = 0.00$ ) وعند درجة حرية (1) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كما يتبين من جدول المعاملات فإن قيمة (B=0.521)، وبخطأ معياري مقداره (0.048) وان قيمة (t=10.784) عند مستوى ثقة (Sig = 0.00) والتي تؤكد معنوية المعامل عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ .

وبناء على ما سبق، فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الفرعية الاولى ونقبل الفرضية الفرعية البديلة والتي تنص على انه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0.05) للشراكة في جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الأردنية بأبعادها مجتمعة".

## الفرضية الرئيسية الثانية:

**Ho2:** " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية والشراكة) في المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية".

ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد القياسي، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (5-27): نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي للفرضية الرئيسية الثانية

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحد يد	R معامل الارتباط	
.000	5.883	.056	.328	الاستشراف	.000 <sup>b</sup>	5	49.142	.439	.663	المرونة لاستراتيجية
.031	2.163	.077	.166	التفكير النظمي						
.011	2.573	.065	.167	الرؤية المستقبلية						
.250	1.152	.061	.071	الدافعية						
.148	1.450	.055	.079	الشراكة						

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

توضح نتائج الجدول (5-27) أن معامل الارتباط ( $R = 0.663$ ) يشير إلى أن هناك ارتباط موجب بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة (الذكاء الاستراتيجي) في المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (49.142)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = .000^b$ ) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة

معامل التحديد ( $R^2 = 0.439$ ) وهي تشير إلى أن (43.9%) من التباين في (المرونة الاستراتيجية) يمكن تفسيره من خلال التباين في (أبعاد الذكاء الاستراتيجي) مجتمعة.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (الاستشراف) قد بلغت (0.328)، وبخطأ معياري مقداره (0.056) وأن قيمة t عنده هي (5.883)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. أما قيمة B عند بعد (التفكير النظامي) قد بلغت (0.166)، وبخطأ معياري مقداره (0.077) وأن قيمة t عنده هي (2.163)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.031$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. أما قيمة B عند بعد (الرؤية المستقبلية) قد بلغت (0.167)، وبخطأ معياري مقداره (0.065) وأن قيمة t عنده هي (2.573)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.011$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. أما قيمة B عند بعد (الدافعية) قد بلغت (0.071)، وبخطأ معياري مقداره (0.061) وأن قيمة t عنده هي (1.152)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.250$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي. أما قيمة B عند بعد (الشراكة) قد بلغت (0.079)، وبخطأ معياري مقداره (0.055) وأن قيمة t عنده هي (1.450)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.148$ )، مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي.

وبناء على ما سبق، فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الرئيسية الثانية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والتفكير النظامي، والرؤية المستقبلية، والدافعية والشراكة) في المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية".

## الفرضية الرئيسية الثالثة:

**Ho3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للمرونة الاستراتيجية في جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الأردنية.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (5-28): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة

جدول المعاملات Coefficient				البيان	تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t	T	الخطأ المعياري	B		Sig F	درجة الحرية Df	F المحسوبة	r <sup>2</sup> معامل التحديد	r معامل الارتباط	
0.000	16.480	0.042	0.687	المرونة الاستراتيجية	0.000	1	271.600	0.461	0.679	جودة الخدمات لمصرفية

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج الجدول (5-28) أن معامل الارتباط ( $r = 0.679$ ) يشير إلى أن هنالك ارتباط موجب بين المتغير المستقل والمتغير التابع بأبعاده، كما أن أثر المتغيرات المستقلة (المرونة الاستراتيجية) في المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (271.600)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.461$ ) وهي تشير إلى أن (46.1%) من التباين في جودة الخدمات المصرفية يمكن تفسيره من خلال التباين في (المرونة الاستراتيجية).

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B قد بلغت (0.687) ، وبخطأ معياري مقداره (0.042) وأن قيمة t عنده هي (16.480)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.00)، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

وبناء على ما سبق، فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الرئيسة الثالثة ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للمرونة الاستراتيجية في جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الأردنية".

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H04: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) في جودة الخدمات المصرفية بأبعادهما مجتمعة في ظل وجود المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية".  
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار للتحقق من وجود الاثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة.

وقد هدفت هذه الفرضية لتحديد الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية على العلاقة بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي وجودة الخدمات، وقد تم اختبار موائمة النموذج (Model Fit) قبل البدء في التجليل وكانت النتائج كالتالي:

#### جدول (5-29): ملخص موائمة النموذج

ملانمة النموذج Model Fit					
RAMSEA	CFI	GFI	Sig	Chi <sup>2</sup>	البيان
الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي	مؤشر الموائمة المقارن	مؤشر موائمة الجودة	مستوى الدلالة	المحسوبة	
0.074	0.973	0.964	0.000	104.88	الذكاء الاستراتيجي بأبعاده على جودة الخدمة المصرفية بوجود المرونة الاستراتيجية

GFI/Good ness of Fit Index مؤشر موائمة النموذج

CFI/Comparative Fit Index مؤشر الموائمة المقارن

RAMSEA/ Root Mean Square Error of Approximation الجذر التربيعي لتقريب

متوسط مربعات الخطأ

يوضح الجدول (5-29) ان قيمة  $\chi^2 = 104.88$  وهي ذات دلالة معنوية كون مستوى المعنوية كان (0.00) وهي اقل من 0.05 كما ان مؤشر مواعمة الجودة (0.964) ومؤشر المواعمة المقارن (0.973) والقيمتان تقتربان من الواحد الصحيح، كما تبين أن مؤشر جذر متوسط الخطأ التقريبي (0.074) والذي يقترب بشكل ملحوظ الى الصفر وكل ما سبق يؤكد مواعمة النموذج للاختبار والشكل رقم (5-1) يبين نتائج تحليل المسار وذلك كما يلي:

#### الشكل رقم (5-1) نتائج تحليل المسار للتحقق من الاثر غير المباشر

ويتبين من الارقام المثبتة على الشكل أوزان الانحدار المعيارية Standardized Regression weights المتمثلة بالأسهم (←)، كما يظهر في الشكل مربع الارتباط المتعدد Squared Multiple regression مع المؤشرات المختلفة للذكاء الاستراتيجي، وكذلك فيما يتعلق بالمتغيرات المقاسة Measurable Variable ويبين الجدول رقم (5-24) نتائج تحليل المسار نتائج تحليل المسار

#### جدول (5-30): نتائج تحليل المسار للفرضية الرئيسية الرابعة

البيان	الاثـر المباشر المعياري	الاثـر غير المباشر المعياري	الاثـر الكلي المعياري
الذكاء الاستراتيجي ← جودة الخدمات المصرفية	0.453	0.241	0.694
المرونة الاستراتيجية ← جودة الخدمات المصرفية	0.373		
الذكاء الاستراتيجي ← المرونة الاستراتيجية	0.684		

يبين الجدول (5-30) أن الأثر المباشر المعياري للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على جودة الخدمات المصرفية قد بلغ (0.453) كما تبين ان الأثر المباشر المعياري للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في المرونة الاستراتيجية قد بلغ (0.684)، وأن الأثر المباشر المعياري للمرونة الاستراتيجية في جودة الخدمات المصرفية قد بلغ (0.373)، وجميعها عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) واعتمادا على ما سبق فقد ظهر أن الاثر غير المباشر المعياري للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في

جودة الخدمات المصرفية بوجود المرونة الاستراتيجية قد بلغ (0.241) وعليه نستطيع القول ان وجود المرونة الاستراتيجية استطاع أن يفسر (24.1%) من التباين في جودة الخدمات المصرفية واخيرا يظهر الجدول (24-5) أن الأثر الكلي المعياري بوجود المرونة الاستراتيجية قد أصبح (69.4%) واستناداً الى ما سبق من نتائج فانه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الرئيسة الرابعة ونقبل الفرضية البديلة القائلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) في جودة الخدمات المصرفية بأبعادهما مجتمعة في ظل وجود المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية".

## الفصل السادس

### النتائج والتوصيات

الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	1-6
نتائج تحليل اسئلة الدراسة	2-6
نتائج تحليل واختبار الفرضيات	3-6
نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الاولى وفرعياتها	1-3-6
نتائج تحليل الفرضية الفرعية الاولى	1-1-3-6
نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية	2-1-3-6
نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة	3-1-3-6
نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة	4-1-3-6
نتائج تحليل الفرضية الفرعية الخامسة	5-1-3-6
الفرضية الرئيسية الثانية	2-3-6
الفرضية الرئيسية الثالثة	3-3-6
الفرضية الرئيسية الرابعة	4-3-6
الاستنتاجات	4-6
التوصيات	5-6

## الفصل السادس

### النتائج والتوصيات

يتناول الباحث في هذا الفصل النتائج التي توصل اليها من خلال الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة التي تمثل مشكلة الدراسة، وتحديد اهم الاستنتاجات المرتبطة بها وتقديم مجموعة من التوصيات التي يأمل الباحث من خلالها ان تساهم في تعزيز الذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية لدى البنوك التجارية الأردنية، لما لها من أثر ايجابي على جودة الخدمات المصرفية في البنوك المبحوثة. وكانت نتائج الدراسة على النحو الاتي:

#### 6- 1 الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

- تبين نتائج الدراسة ان الذكور يشكلون ما نسبته (63.4%) من عينة الدراسة والتي تفوق نسبة الاناث والتي بلغت (36.6%) ويعزو الباحث هذا الأمر الى أن المستويات الإدارية وخاصة العليا تتطلب ساعات عمل طويلة وجهد كبير لضمان استمرارية العمل التي يصعب على الإناث تحملها.
- تشير نتائج الدراسة ان غالبية افراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (30 – أقل من 40 سنة) ويشكلون ما نسبته (58.1%)، في حين بلغت النسبة الصغرى (7.2%) عند الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) وهذا يعود الى ان التدرج في المستويات الادارية الوسطى والعليا يتطلب بالعادة فترات زمنية لإكساب صاحبها الخبرة اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.
- فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فإن أغلبية افراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس حيث شكلوا ما نسبته (75.9%) في حين بلغت النسبة الصغرى (1.3%) لحملة شهادة دبلوم فما دون وهذا يدل على امتلاك البنوك التجارية الاردنية للمؤهلات العلمية المتنوعة والتي تنسجم وتتوافق مع متطلبات التوظيف.
- تشير النتائج ان اعلى نسبة تمثيلاً في سنوات الخبرة هي من فئة (5- اقل من 10 سنوات) وهذا يتوافق مع الفترات الزمنية اللازمة للتدرج ضمن المستويات الادارية العليا والوسطى.

## 2-6 نتائج تحليل اسئلة الدراسة:

أولاً: الأهمية النسبية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة:

تشير نتائج الدراسة بأن الأهمية النسبية للذكاء الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية جاءت بدرجة متوسطة وبوسط حسابي قدره (3.608) وقد جاء بعد (الاستشراف) بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.672) وبأهمية نسبية مرتفعة، وجاء بعد (الرؤية المستقبلية) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.615) وبأهمية نسبية متوسطة، وجاء بعد (الشراكة) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.592) وبأهمية نسبية متوسطة، وجاء بعد (الدافعية) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.585) وبأهمية نسبية متوسطة، وجاء بعد (التفكير النظمي) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.577) وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يدل على اهتمام وتوفر عناصر الذكاء الاستراتيجي لدى البنوك التجارية الاردنية .

وبذلك تتفق نتائج الدراسة مع دراسة المحاسنة والشماسين (2016) التي اشارت نتائج التحليل فيها الى توسط مستوى الاهمية النسبية لمتغير الذكاء الاستراتيجي لدى الشركات المبحوثة، واختلفت مع دراسة كل من حسين (2019) التي هدفت الى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي لدى المنظمات الخدمية، ودراسة حجازين (2015) حيث اظهرت نتائج التحليل أن مستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي لدى الشركات المبحوثة جاء بدرجة مرتفعة.

ثانياً: الأهمية النسبية للمرونة الاستراتيجية:

الاهمية النسبية للمرونة الاستراتيجية كانت متوسطة، وبوسط حسابي مقداره (3.647) ، وهذا يدل على ان البنوك المبحوثة تمتلك القدرات اللازمة لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية لتقييم البدائل والخيارات الاستراتيجية، وبهذا تتفق نتائج الدراسة مع دراسة المحاسنة والشماسين (2016) التي هدفت الى التعرف على اثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية حيث جاء مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية بدرجة متوسطة، ودراسة سليمان (2019) .

### ثالثاً: الأهمية النسبية لجودة الخدمات المصرفية بأبعادها المختلفة:

أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع الأهمية النسبية لجودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الاردنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.698) وبأهمية نسبية مرتفعة، واحتل بعد (الامان) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.776) ، كما احتلت الاعتمادية المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.731) وبأهمية نسبية مرتفعة، كما احتلت الملموسية المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.673) وبأهمية نسبية مرتفعة، واحتل التعاطف المرتبة الرابعة بأهمية نسبية متوسطة بمتوسط حسابي يبلغ (3.66)، في حين ان متغير (الاستجابة) جاء في المرتبة الاخيرة وبأهمية نسبية متوسطة بمتوسط حسابي (3.652)، وتشير هذه النتائج على اهتمام البنوك التجارية الاردنية بجودة الخدمات المصرفية والسعي المستمر نحو تحسين خبرة العميل وادخال التعديلات والتحسينات المستمرة التي تسهم في تحقيق اعلى مستويات الرضى لمتلقي الخدمات المصرفية.

وبذلك تتفق هذه النتائج مع دراسة كل من احمد (2018) ودراسة عثمان (2018) التي أشارت نتائج التحليل الى ارتفاع مستوى الأهمية النسبية لمتغير جودة الخدمات المصرفية، واختلفت مع دراسة عطاوي واخرون (2019) التي أشارت نتائج الدراسة إلى ان مستوى الأهمية لبعدها جودة الخدمات المصرفية في البنوك الاسلامية جاء بدرجة منخفضة.

### 3-6 نتائج تحليل واختبار الفرضيات:

#### 1-3-6 نتائج تحليل الفرضية الرئيسة الاولى وفرعياتها:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الاولى وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في جودة الخدمات المصرفية بأبعادها مجتمعة لدى البنوك التجارية الاردنية، حيث أتضح من الاختبار ان قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.444$ ) مما يعني ان الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والشاركة) قد فسر ما نسبته (44.4%) من التباين في جودة الخدمات المصرفية وهي قوة تفسيرية عالية. وهذا يشير إلى أهمية جميع الأبعاد في تعزيز جودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنوك التجارية الاردنية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Alhamadi (2020) التي توصلت الى وجود اثر ذو دلالة احصائية بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة لدى القطاع الصناعي في قطر ودراسة حسين (2019) التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في

تحقيق النجاح الاستراتيجي لدى البنوك المبحوثة ودراسة مرزوك (2019) التي أظهرت وجود اثر للذكاء الاستراتيجي في التميز التنظيمي لدى البنوك المبحوثة.

### 1-1-3-6 نتائج تحليل الفرضية الفرعية الاولى:

أظهرت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستشراف في جودة الخدمات المصرفية بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية الاردنية حيث بلغت العلاقة ما بين متغير الاستشراف وجودة الخدمات المصرفية ( $r=0.531$ ) وهذا يعني ان هنالك علاقة موجبة بين (الاستشراف) و (جودة الخدمات المصرفية) ويتبين ان قيمة معامل التحديد ( $r^2= 0.281$ ) وهذا يعني ان (الاستشراف) قد فسر ما مقداره (28.1%) من التباين في (جودة الخدمات المصرفية).

### 2-1-3-6 نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية:

أظهرت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) التفكير النظمي في جودة الخدمات المصرفية بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية الاردنية حيث بلغت العلاقة ما بين متغير التفكير النظمي وجودة الخدمات المصرفية ( $r=0.599$ ) وهذا يعني ان هنالك علاقة موجبة بين (التفكير النظمي) و (جودة الخدمات المصرفية) ويتبين ان قيمة معامل التحديد ( $r^2= 0.359$ ) وهذا يعني ان (التفكير النظمي) قد فسر ما مقداره (35.9%) من التباين في (جودة الخدمات المصرفية).

### 3-1-3-6 نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة:

أظهرت نتائج التحليل وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) الرؤية المستقبلية في جودة الخدمات المصرفية بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية الاردنية حيث بلغت العلاقة ما بين متغير الرؤية المستقبلية وجودة الخدمات المصرفية ( $r=0.487$ ) وهذا يعني ان هنالك علاقة موجبة بين (الرؤية المستقبلية) و (جودة الخدمات المصرفية) ويتبين ان قيمة معامل التحديد ( $r^2= 0.237$ ) وهذا يعني ان (الرؤية المستقبلية) قد فسر ما مقداره (23.7%) من التباين في (جودة

الخدمات المصرفية) وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة حسين (2019) التي اظهرت وجود اثر ذو دلالة احصائية للرؤية في التميز التنظيمي لدى البنوك المبحوثة.

#### 4-1-3-6 نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة:

أظهرت نتائج التحليل وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) الدافعية في جودة الخدمات المصرفية بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية الاردنية حيث بلغت العلاقة ما بين متغير الدافعية وجودة الخدمات المصرفية ( $r=0.526$ ) وهذا يعني ان هنالك علاقة موجبة بين (الدافعية) و (جودة الخدمات المصرفية) ويتبين ان قيمة معامل التحديد ( $r^2= 0.277$ ) وهذا يعني ان (الدافعية) قد فسر ما مقداره (27.7%) من التباين في (جودة الخدمات المصرفية) وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة حسين وصافية (2017) والتي أظهرت وجود اثر للدافعية كأحد ابعاد الذكاء الاستراتيجي في الاداء لدى الجامعات المبحوثة

#### 5-1-3-6 نتائج تحليل الفرضية الفرعية الخامسة:

أظهرت نتائج التحليل وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) الشراكة في جودة الخدمات المصرفية بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية الاردنية حيث بلغت العلاقة ما بين متغير الشراكة وجودة الخدمات المصرفية ( $r=0.517$ ) وهذا يعني ان هنالك علاقة موجبة بين (الشراكة) و (جودة الخدمات المصرفية) ويتبين ان قيمة معامل التحديد ( $r^2= 0.268$ ) وهذا يعني ان (الشراكة) قد فسر ما مقداره (26.8%) من التباين في (جودة الخدمات المصرفية) وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة حسين وصافية (2017) والتي أظهرت وجود اثر للشراكة كأحد ابعاد الذكاء الاستراتيجي في الاداء لدى الجامعات المبحوثة

### 2-3-6 الفرضية الرئيسية الثانية:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والشراكة) في المرونة الاستراتيجية لدى البنوك التجارية الاردنية. حيث أن معامل الارتباط ( $R = 0.644$ ) يشير إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.415$ ) وهي تشير إلى أن (41.5%) من التباين في (المرونة الاستراتيجية) يمكن تفسيره من خلال التباين في (أبعاد الذكاء الاستراتيجي) مجتمعة.

وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة المحاسنة والشماسين (2016) والتي أظهرت نتائجها وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية لدى الشركات المبحوثة.

### 3-3-6 الفرضية الرئيسية الثالثة:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة الاستراتيجية في جودة الخدمات المصرفية لدى البنوك التجارية الاردنية حيث أن معامل الارتباط ( $r = 0.679$ ) يشير إلى العلاقة بين المتغيرات حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $r^2= 0.461$ ) وهي تشير إلى أن (46.1%) من التباين في (جودة الخدمات المصرفية) يمكن تفسيره من خلال التباين في (المرونة الاستراتيجية).

وتنسجم هذه النتائج مع دراسة بني جمد (2015) التي أظهرت وجود أثر للمرونة الاستراتيجية في التميز المؤسسي لدى البنوك المبحوثة، ودراسة العولقي (2019) التي اشارت الى وجود اثر للمرونة الاستراتيجية في الاداء لدى البنوك المبحوثة، ودراسة القدوري والالوسي (2018) والتي اظهرت وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

#### 4-3-6 الفرضية الرئيسية الرابعة:

تبين من نتائج التحليل الاحصائي باستخدام تحليل اختبار المسار والذي تم استخدامه للتحقق من وجود الاثر غير المباشر للمرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وجودة الخدمات المصرفية، وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعادها مجتمعة في جودة الخدمات المصرفية بأبعادها في البنوك التجارية الأردنية. وقد تم اختبار مواعمة النموذج Model Fit قبل البدء بالتحليل حيث بلغت قيمة ( $\text{Chi}^2=104.88$ ) وهي ذات دلالة معنوية حيث كان مستوى المعنوية ( $\text{sig}=0.009$ ) وهي اقل من 0.05 كما ان مؤشر المواعمة المقارن ( $\text{CFI}=0.973$ ) يقترب من الواحد الصحيح، اما مؤشر جذر متوسط الخطأ التقريبي ( $\text{RAMSEA}=0.074$ ) والذي يقترب بشكل ملحوظ الى الصفر وكل ما سبق يؤكد مواعمة النموذج للاختبار.

كما بينت نتائج التحليل أن الأثر المباشر المعياري للذكاء الاستراتيجي بأبعادها المختلفة في جودة الخدمات المصرفية قد بلغ (0.453) كما تبين ان الأثر المباشر المعياري للذكاء الاستراتيجي بأبعادها المختلفة على المرونة الاستراتيجية قد بلغ (0.684)، وأن الأثر المباشر المعياري للمرونة الاستراتيجية في جودة الخدمات المصرفية قد بلغ (0.373)، وجميعها عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) واعتمادا على ما سبق فقد ظهر أن الأثر غير المباشر المعياري للذكاء الاستراتيجي بأبعاده على جودة الخدمات المصرفية بوجود المرونة الاستراتيجية قد بلغ (0.241) وعليه نستطيع القول أن وجود المرونة الاستراتيجية استطاع أن يفسر (24.1%) من التباين في جودة الخدمات المصرفية وإن الأثر المباشر الكلي المعياري قد أصبح (69.4%) وهذا يؤكد وجود دور كبير وايجابي للمرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في تفسير أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة الخدمات المصرفية.

## 4-6 الاستنتاجات

توصلت الدراسة الحالية اعتماداً على تفسير النتائج ومناقشتها الى عدد من الاستنتاجات كان من أهمها ما يلي:

- أظهرت نتائج تحليل أداة الدراسة ارتفاع الأهمية النسبية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بأبعاد جودة الخدمة المصرفية، الامر الذي يشير إلى اهتمام البنوك التجارية الاردنية بكافة الأساليب والآليات والعناصر التي من شأنها الارتقاء في جودة الخدمات المقدمة والسعي الدائم في ادخال التحسينات المستمرة التي تسهم في زيادة رضى متلقي الخدمة المصرفية وتساعد البنوك على المنافسة والبقاء.

- أظهرت نتائج تحليل أداة الدراسة ارتفاع الأهمية النسبية لبعد الاستشراف في الذكاء الاستراتيجي الامر الذي يشير الى إيلاء البنوك الاهتمام العالي في استشراف تحركات المنافسين وحرصها على تقديم خدمات مميزة واستباقية لعملائها لفتح أسواق جديدة واكتساب عملاء جدد فضلا عن حرصها على تجنب التهديدات البيئية التي تؤثر في تحقيق أهدافها.

- أظهرت نتائج التحليل اهتمام وحرص البنوك التجارية الأردنية في تطبيق بعد تفكير النظم الذي يحقق الدمج بين العناصر والوحدات الداخلية للوصول الى التكامل والانسجام في حل المشاكل التي قد تتعرض لها البنوك التجارية الأردنية في المستقبل الا انها بحاجة الى زيادة الاهتمام في هذا البعد.

- أظهرت نتائج التحليل اهتمام وحرص البنوك التجارية الأردنية بتشجيع العاملين على اتخاذ القرارات الامر الذي يوحد جهود العاملين تجاه اهداف المنظمة مما يكسب المنظمة ميزة تنافسية.

- أظهرت النتائج امتلاك البنوك التجارية الأردنية للقدرات اللازمة لتقديم الخدمة بطريقة تتلائم مع احتياجات عملائها فضلا عن حرصها على تبني معايير محددة في تقديم خدماتها المصرفية وحرصها على توفير الراحة لعملائها وتحقيق اعلى معايير الأمان والخصوصية من وجهة نظر العميل خاصة فيما يتعلق بالبيانات الشخصية.

- أظهرت النتائج ضرورة زيادة قناعة البنوك التجارية الأردنية بأهمية بعد الشراكة والية بناء التحالفات الذي يحقق فوائد مشتركة لكل أطراف التحالف الأمر الذي يعزز ويرسخ ويزيد أهمية الذكاء الاستراتيجي.

- أظهرت النتائج اهتمام قطاع البنوك التجارية وحرصها على تحقيق اعلى مستوى من جودة الخدمة المصرفية والتركيز على خبرة العميل من خلال التركيز على جميع الابعاد التي تقيس رضا العملاء بشكل عام ومحاولة البحث والتطوير المستمرة لا سيما ان قطاع البنوك التجارية يشهد تطورات

مستمرة، وهذا بدوره يتطلب قدرات خاصة لمتابعة هذه التطورات، سواء في تقديم منتجات جديدة والتي تتطلب معرفة جديدة أو إدخال التعديلات والتحسينات على المنتجات الحالية من خلال استخدام المعرفة الحالية.

- أظهرت نتائج التحليل ان البنوك التجارية الأردنية تمتلك موارد كافية لتأدية خدماتها وتقديم خدمات مميزة وكسب ميزات تنافسية لكن لا بد من تعزيز وترسيخ المرونة الاستراتيجية وتحديدًا باستغلال الموارد التي تمتلكها استغلالاً أمثل لتعظيم الفائدة والربحية وزيادة الاهتمام في استخدام منحنى التعلم والخبرة مع ضرورة تأطير استراتيجياتها بمفهوم المرونة الاستراتيجية.

## 5-6 التوصيات

استناداً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بما يلي:

- ضرورة استحداث دوائر مختصة بالذكاء الاستراتيجي تزود البنوك بالمعلومات اللازمة والتي تسهم في تخطيط مستقبلها وإجراء تقييم للمخاطر المحيطة بها من خلال عملية البحث والتطوير التي لا بد من ترسيخها كثقافة مؤسسية الأمر الذي يجعل المنظمة قادرة وجاهزة في أي وقت لمواجهة أي تحديات جديدة ومفاجئة تفرضها البيئة الخارجية.

- العمل على تطوير وبلورة رؤية يتم من خلالها تشجيع كافة الدوائر والموظفين على تبني مفهوم الذكاء الاستراتيجي ومنحهم الصلاحيات اللازمة لوضع خططهم وتخطيط مهامهم مع ضرورة وضع خطط وسيناريوهات بديلة وبشكل مستمر لمواكبة التغيرات الطارئة والمفاجئة.

- البحث عن شراكات تضيف قيمة للمصرف وتدعم نقاط القوة وتعوض نقاط الضعف وتسعى لفتح أسواق جديدة واكتساب عملاء جدد وليس البحث من مجرد شراكات تضيف حجماً فقط للمصرف.

- انشاء برامج وورش تدريبية خاصة لتعزيز ثقافة الذكاء الاستراتيجي من خلال الاستعانة بخبراء متخصصين بمجال الذكاء الاستراتيجي.

- التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات وخاصة نظم المعلومات الاستراتيجية كوسيلة لنشر المعلومات الاستراتيجية ضمن المستويات الإدارية المختلفة، وكوسيلة للتواصل مع العاملين والأخذ بأرائهم فيما يتعلق بالاستراتيجيات المتبعة وسبل تحسينها.

- تعزيز مفهوم إدارة الجودة بين العاملين ونشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة؛ من خلال عقد البرامج التدريبية العملية والنظرية.

- ترسيخ وتعزيز مبدأ المرونة الاستراتيجية واستغلال الموارد استغلالاً أمثل بالاهتمام بتحليل سلاسل القيمة وانشطة القيمة الامر الذي يزيد كفاءة استغلال الموارد فضلا عن ضرورة تأطير البنوك لاستراتيجياتها بإطار المرونة الاستراتيجية.

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع العربية

#### القران الكريم.

أبو إصبع، علي فيصل أحمد (2018). *دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجمة بالمؤسسات التربوية*. أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة اب، اب، اليمن.

أبو الغنم، خالد محمد (2016). *أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العالمية بمدينة جدة: دراسة ميدانية*. *مجلة جامعة القدس المفتوحة*، 2(5)، 1-34، القدس، فلسطين.

احمد، غدير محمد (2018). *أثر رأس المال الفكري في جودة الخدمات المصرفية: الترويج الالكتروني كمتغير معدل في البنوك التجارية الأردنية*. أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

الأحمدي، أنس سليم (2010). *المرونة بين الثوابت والمتغيرات*. المملكة العربية السعودية، الرياض: دار الأمة للنشر والتوزيع.

أمين، هناء ابراهيم (2014). *دور الذكاء الاستراتيجي في عملية التصنيع الأخضر - دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك*. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق*، 20(77)، 56-71، بغداد، العراق.

أمين، هناع إبراهيم (2014). *دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك*. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق*، 1(77)، 182-201، دهوك، العراق.

بثينة، لقمان أحمد (2012). *تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن* " دراسة ميدانية في الشركة العامة لاتصالات وبريد نينوى، *مجلة تنمية الرافدين*، 34(4)، 109-121، بغداد، العراق.

بدرأوي، عبد الرضا فرج وموسى، رأفت عواد (2015). *ادارة التسويق*. لبنان، بيروت: دار المؤلف.

- البغدادي، عادل هادي، والحدراوي، راقد حميد (2013). *الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي*. الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- البغدادي، عادل والجبوري، حيدر (2015). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية، *مجلة للعلوم الادارية والاقتصادية*، 17(1)، 198-223، بغداد، العراق.
- بلعجوز، حسين (2017). أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة في جامعة برج بوعريريج. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، 10(1)، 81-96، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، الجزائر.
- بن خليف، طارق (2012). النمو الداخلي وأنشطة البحث والتطوير، *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية*، 5(32)، 233-269، الجزائر، الجزائر.
- بني حمد، عبدالله يوسف (2015). المرونة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي- الدور الوسيط للذكاء التنافسي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الاردنية - أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- بو عبد الله، صالح (2013). *نماذج وطرق قياس جودة الخدمة*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- بوغليطة، إلهام (2013). أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات بسكيكدة، *مجلة الباحث*، 13(137)، 98-116، ورقلة، الجزائر.
- جاد الرب، سيد محمد (2010). *الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال*. القاهرة، جمهورية مصر العربية: مطابع الدار الهندسية.
- الجادري، عدنان حسين (2003). *الأحصاء الوصفي في العلوم التربوية*. الاردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الجبوري، حسين محمد جواد (2014). *التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة (ط1)*. عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الجبوري، حمزة محمد (2013). جودة الخدمات ودورها في الاداء المتميز، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، 211(34)، 116-166، بغداد، العراق.

جثير، سعدون حمود والعبادي، هاشم فوزي، والقيسي، بلال جاسم (2013). صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 5(10)، 67-81، الأنبار، العراق.

الجعشني، احمد عبد الله (2017). *دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات*، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب، اب، الجمهورية اليمنية.

جلاّب، احسان دهش ورهيو، سحر عناوي (2015). *الذكاء الثقافي في المنظمات (ط1)*. الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الجياشي، علي عبد الرضا وحداد، شفيق ابراهيم (2010). نمذجة العلاقة بين إدراك جودة الخدمة المصرفية وولاء الزبون: دراسة ميدانية في قطاع البنوك التجارية في الاردن، *مجلة العلوم الادارية*، 37(2)، 132-151، عمان، الأردن.

حجازين، هالة سليمان عيسى (2015). *الذكاء الاستراتيجي وأثره على فعالية القيادة في منظمات الأعمال- الدور الوسيط للإبداع: دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في الأردن*- أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

حسين، عمرو (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 4(1)، 661-702، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

حمادي، انتصار حمادي وعلي، لبنى قحطان محمد (2016). تأثير المرونة الاستراتيجية واللا تأكد البيئي في الصحة التنظيمية، بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية، *مجلة دنانير*، 8(1)، 45-61 بغداد، العراق.

أبو خريص، عمران علي وشكشك، مصطفى أحمد (2015). التسويق الالكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية، دراسة ميدانية عن البنوك التجارية في مدينة زليتن، قسم الادارة والاقتصاد والتجارة، *المجلة الجامعة*، 2(17)، 159-188، طرابلس، الجمهورية الليبية.

خثير، محمد ومرامي، أسماء (2017). العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، *مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال*، 3(4)، 32-59، الجزائر، الجزائر.

خثير، محمد ومرامي، أسماء (2017). العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، *مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال*، 3(4)، 32-66، الجزائر، الجزائر.

خوالد (2017). قياس مدى توافر أبعاد جودة الخدمات في البنوك التجارية الجزائرية الحكومية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA بغابطة. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 3(3)، 252 - 266، عنابة، الجزائر.

خوالد ابو بكر الشريف ومريني، خولة (2017). أثر جودة الخدمات المصرفية كمدخل لتحقيق رضا العملاء: دراسة استطلاعية لآراء عينة من عملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بمدينة الطارف، *مجلة دراسات*، 53(55)، 162-197، الجزائر، الجزائر.

خوالد، ابو بكر (2017). *السبل التسويقية لتحقيق واستدامة المزايا التنافسية للبنوك (ط1)*. عمان، الاردن: دار الابتكار للنشر والتوزيع.

داودية، وهيبه (2012). *أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لمنظمات وهيبه بن الأعمال الحديثة*. مداخلة مقدمة في الملتقى السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

أبو رذن، إيمان بشير محمد والعنزي، دلال شكر محمود (2017). المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*، 2(20)، 237-274، بغداد، العراق.

الزامل، أحمد، جرادات، ناصر، عريقات، أحمد، وفوطة، سحر (2012). *تسويق الخدمات المصرفية (ط1)*. الأردن، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

الزعبي، حسن علي، والنواصره مصطفى سليمان (2019). *المنظمات الذكية-منظور استراتيجي*. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

السبئي، صادق احمد عبد الله (2017). قياس جودة الخدمات المصرفية الاسلامية من منظور العملاء "دراسة تطبيقية على بعض البنوك الاسلامية السعودية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 23(97)، 174-199، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- سلمان، محمد إبراهيم (2013). مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة الأقصى بغزة طبقاً لمقياس جودة الخدمة Servperf، *مجلة جامعة الأقصى*، 3(17)، 186-201، غزة، فلسطين.
- سلمان، محمد إبراهيم. (2013). مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة الأقصى بغزة طبقاً لمقياس جودة الخدمة Servperf، *مجلة جامعة الأقصى*، 11(17)، 186-233، غزة، فلسطين.
- الشريف، بوفاس وبليلة، ربيع (2017). المرونة الاستراتيجية كمدخل للأبداع التسويقي وتحقيق التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، الجزائر*، 1(7)، 38-55، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- شبحا، أيمن وعبد الرحمن، نسرين ويوسف، علام (2016). أثر المرونة الاستراتيجية على الاداء التنظيمي، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، 38(1)، 98-122 دمشق، سوريا.
- الشيخ، بابكر مبارك، وعلي، التاج محمد (2017). أثر الذكاء الاستراتيجي في الإبداع المنظمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 9(19)، 272-294، الأنبار، العراق.
- الشيخلي، عبد الرزاق إبراهيم وعبيد، مهدي عواد. (2015). اثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 11(85)، 1-81، بغداد، العراق.
- صالح، احمد علي (2010). *الإدارة بالذكاءات نهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات (ط1)*. الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
- صالح، احمد علي. (2010) *الادارة بالذكاءات نهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات (ط1)*. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار وائل للنشر.
- الصميدعي، محمود؛ ويوسف، ردينة (2010). *تسويق الخدمات*. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- طرطار، أحمد، و حلمي، ساره (2010). *جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية، إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، الملتقى الدولي، جامعة قسطنطينية، الجزائر*.

عباس، فراس عدنان وحسن، زينا حمود (2018). *أثر نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق المرونة الاستراتيجية (دراسة تطبيقية: في شركة اسيا سيل للاتصالات في العراق)*، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، بغداد، العراق.

عبد الله، غانم وعمر، تيم جغدين (2014). *أثر استراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات*، 7(2)، 76-84، الجزائر، الجزائر.

عبد، عذراء محسن (2018). *دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الاداء التنظيمي (بحث استطلاعي لأراء القيادات الادارية لجامعة الفلوجة)*، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*. كلية الادارة والاقتصاد، الفلوجة، العراق، 24(107)، 108-127.

عبدواوي، نوال (2017). *مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون: دراسة حالة مؤسسة Condor للإلكترونيات ت "برج بوعريريج"*. اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، سكرة، الجزائر.

عبود، سالم محمد (2014). *"قياس أبعاد جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبائن باستخدام مدخل الفجوات، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك*، 6(1)، 103-126، بغداد، العراق.

عبيد، مهدي عواد (2015). *أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار*، بحث تحليلي في وزارة الاعمار والاسكان، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد.

العبيدي، محمد عبد العزيز والسالم، قصي سالم (2012). *الذكاء لتدعيم جودة التدقيق دراسة استطلاعية لأراء عينة من الرقباء الماليين في ديوان الرقابة المالي*، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، 23-26 أبريل 2012.

عثمان، حسين عمر (2017). *واقع تطبيق ابعاد جودة الخدمات المصرفية في البنوك العاملة بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية*، 20(1)، 107-140، جامعة عدن، عدن اليمن.

عثمان، مزمل علي محمد (2017). إختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية إتخاذ القرارات- دراسة حالة (مؤسسة الشرق للصحافة والنشر)، *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية*، 1(1)، 23-45، جامعة بيشة، بيشة، عسير، المملكة العربية السعودية..

العدوان، عبود صالح أحمد (2015). *أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تعزيز الأداء، دراسة على البنوك التجارية الأردنية*، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

العزاوي، خليل محمد وبشرى هاشم محمد (2010). *أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي: دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء واعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد*، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

العزاوي، فراس رحيم (2016). *تعزيز الذكاء الاستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الاستراتيجية - بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في اقليم كردستان*. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*، 90(22)، 1-40، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

عطا، خالدية مصطفى (2015). *الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي*. *مجلة كلية بغداد العلوم الاقتصادية الجامعة* 34(1) 135-162، بغداد، العراق.

عمران، نضال عبد الهادي (2015). *أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة اسيا سيل للاتصالات*. *مجلة جامعة بابل*، 23(3)، 1280-1308، بابل، العراق.

العولقي، عبد الله احمد (2019). *توسيط استراتيجيات الريادة في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية اليمنية*. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 26(1)، 37-85، جامعة الكويت، الكويت، دولة الكويت.

عيسى، حيرش (2012). *الادارة الاستراتيجية الحديثة*. الجزائر، الجزائر: دار الهدى.

فلاق، صليحة (2012). *الذكاء الاستراتيجي كأداة فعالة لاتخاذ القرار داخل منظمات الاعمال*، مداخلة في الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة، جامعة الشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر، 2012.

قاسم، سامر أحمد وعلي، سليمان سليم (2015). دراسة العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء: دراسة ميدانية على المشافي الخاصة في مدينة اللاذقية، *مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، 37(3)، 76-101، اللاذقية، الجمهورية العربية السورية.

قدوري، فائق مشعل (2018). دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 8(1)، 113-140، جامعة كركوك، كركوك، العراق.

كنوش، محمد (2017). *دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة - دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر*، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.

المحاسنة، محمد عبد الرحيم، والشماسين، سالم احمد (2016). أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، 2(1)، 173-203، جامعة الحسين بن طلال، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، معان، المملكة الأردنية الهاشمية.

محمد، ايمان بشير، ومحمد سعيد عبد الله، وفاضل، شهد عادل (2018). دور الذكاء الاستراتيجي واسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الأكاديمية: دراسة استطلاعية لآراء مجالس الكليات في جامعة الموصل. *العراقية للمجلات الأكاديمية العلمية*. 1(8)، 170-198، الموصل، العراق.

محمود، حامد محمود (2017). *اقتصاديات البنوك والاسواق المالية*. القاهرة، جمهورية مصر العربية: دار حميثرا للنشر والترجمة.

المحياوي، قاسم نايف (2013). *إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000*. (ط3). عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

مرزوك، عبد الودود، ومحمد، مالك، وحمد، مجدي (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي للقيادات على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في العراق. *مجلة الجامعة العراقية*، 45(3)، 265-281، الجامعة العراقية، بغداد، العراق.

مساعدة، ماجد عبد المهدي (2013). *الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم- عمليات- حالات تطبيقية (ط1)*. عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

مقراش، فوزية (2015). *أثر الإدارة بالذكاءات عل التوجه الاستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية*، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، سكرة، الجزائر.

الملك، هاجر محمد وعلي، الطاهر محمد أحمد (2016). جودة الخدمات المصرفية وأثرها على رضا العميل، دراسة ميدانية على بنك الصادرات، *مجلة العلوم الاقتصادية*، 17(1)، 56-70، الخرطوم، السودان.

الملك، هاجر محمد وعلي، الطاهر محمد أحمد (2016). جودة الخدمات المصرفية وأثرها على رضا العميل، دراسة ميدانية على بنك الصادرات، *مجلة العلوم الاقتصادية*، 17(1)، 56-69، الخرطوم، السودان.

الموسوي، هاشم مهدي هاشم (2014). تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية - دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، *مجلة الغري*، 8(31)، 143-167، بغداد، العراق.

النجار، فايز جمعة، والحرايزة، اروى محمد (2020). الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الاعمال - دراسة حالة في امانة عمان الكبرى. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 8(3)، 337-354، عمان، الأردن.

ولي، جميل حسن (2016). العلاقة التبادلية بين المرونة الاستراتيجية والابعاد الهيكلية واثاتها في تبني انماط المسؤولية الاجتماعية: دراسة تحليلية لأراء المديرين في عينة من البنوك القطاع الخاص في مدينة اربيل، *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 15(8)، 156-189، اربيل العراق.

ياد نوزاد، عبد اللطيف (2020). قياس وتطوير الخدمات المصرفية في إقليم كردستان العراق: دراسة تحليلية. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، 48(1)، 197-220، دبي، الامارات العربية المتحدة.

الياسري، أكرم محسن والشمري، احمد عبد الله (2015). *مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (الرصد البيئي، الذكاء التنافسي، المقدرات الجوهرية)*، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

## المراجع الأجنبية

- Aboelmaged and Gebba (2013). Mobile banking adoption: an examination of technology acceptance model and theory of planned behavior. *International Journal of Business Research and Development*, 2(1), 29-50. Doi: [10.24102/ijbrd.v2i1.263](https://doi.org/10.24102/ijbrd.v2i1.263).
- Abuzaid, Ahmad Nasser. (2014). "The Effect of Supply Chain Management Practices on Strategic Flexibility: Applied Study on the Jordanian Manufacturing Companies" *European Journal of Business and Management*, 6(5), 1-10. Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/pdf/234625289.pdf>.
- Adams, Jefferson (2014). *Strategic Intelligence in the Cold War and Beyond*. Routledge, New York, NY: 3<sup>rd</sup> Ave.
- Agha, Sabah Atwa, Eyad & Kiwan, Shadi (2014). The Impact of Strategic Intelligence on Firm Performance and the Mediator Role of Strategic Flexibility: An Empirical Research in Biotechnology Industry. *International Journal of Management*, 1(5), 65-72. Retrieved from <https://www.uop.edu.jo/En/Research/Theses/Documents/EYAD%20I%20ATWA.pdf>
- Agrawal, Vivek, Tripath, Vikas & Seth, Nitin (2014). A Conceptual Framework on Review of E-Service Quality in Banking Industry. *World of Academy of Science, engineering and Technology*, 8(12), 3653-3657.
- Ahmadi, Masoud, Baei Fahime, Amirih, Seyyed, Moarefi, Alireza, Suifan, Taghrid S., & Sweis, Rateb (2020). Proposing a model of manager's strategic intelligence, organization development, and entrepreneurial behavior in

organizations. *Journal of Management Development*, 39(4), 559-579, United Kingdom. DOI: 10.1108/JMD-11-2018-0317.

Ali, A.; Jahanzaib, M. & Aziz, H. (2014). "**Manufacturing Flexibility and Agility: A Distinctive Comparison**", Thesis, Department of Industrial Engineering and Management Sciences University of Engineering and Technology, Taxila, Pakistan.

Ali, A.; Jahanzeb, M. & Aziz, H. (2014). "*Manufacturing Flexibility and Agility: A Distinctive Comparison*" Department of Industrial Engineering and Management Sciences University of Engineering and Technology, Taxila, Pakistan.

Arief, Mohammad, Armanu Thoyib, Achmad Sudiro, Fatchur Rohman, (2013). "The Role of Entrepreneurial Orientation on the Firm Performance Through Strategic Flexibility; A Conceptual Approach", *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, 3(3), 12-26, DOI: 10.5296/jmr.v5i3.3339.

Awoke, Habtamu Mekonnen (2015). Service quality and customer satisfaction: empirical evidence from saving account customers of banking industry. *European Journal of Business and Management*, 7(1), 144-164. Retrived from <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/18889>.

Baei, Fahime, Ahmadi, Masoud, Malafteh, NedaSharifiAsadi, & Bae, Abbasali (2017). The Relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in (Iran) Case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 244-249. Retrived from <https://dergipark.org.tr/download/article-file/367537>

- Bao, YJ, Olson, Bradley & Yuan, Wenlong (2008). *Defensive and Expansion Responses to Environmental Shocks in China: Interpreting the 2008 Economic Crisis*. University of Lethbridge.
- Bavarsad, Belghis, Farajallah Rahimi, Mayam Seyfi. (2014). " A Study of the Relationship between Organizational Learning, Strategic Flexibility, Competitive Strategy and Firm's Performance", *International Journal of Psychology and Behavioral Research*. 3(3), 8-32, Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/328124492\\_A\\_Study\\_of\\_the\\_Relationship\\_between\\_Organizational\\_Learning\\_Strategic\\_Flexibility\\_Competitive\\_Strategy\\_and\\_Firm's\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/328124492_A_Study_of_the_Relationship_between_Organizational_Learning_Strategic_Flexibility_Competitive_Strategy_and_Firm's_Performance)
- Bereha, Adin, Bingol, Dursun, Canbolat, Ela & Szczygil, Nina (2018). *European Journal of Management and Business Economics* 27(4), 22-39. DOI: [10.1108/EJMBE-02-2018-0028](https://doi.org/10.1108/EJMBE-02-2018-0028).
- Bock, Adam J., Opsahl, Tore & George. (2017). *The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business model Innovation*. The University of Edinburgh.
- Bohm, C., & Zech, G.(2010). *Introduction to statistics and data analysis for physicists*. Herausgeber, Hamburg: Deutsches Elektronen- Synchrotron.
- Brueller, N., Carmelina, A., & Drori, I. (2014). How do different types of mergers and acquisitions facilitate strategic agility? *California Management Review*, 56(3), 39–58. DOI: [10.1525/cmr.2014.56.3.39](https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.39)
- Brueller, N., Carmelina, A., & Drori, I. (2014). How do different types of mergers and acquisitions facilitate strategic agility? *California Management Review*, 56(3), 39–58. DOI: [10.1525/cmr.2014.56.3.39](https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.39).

- Camilla, (2011), *The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making*, Master's thesis, Organization and Management, Aalto university of economic.
- Chido, Diane (2020). *Strategic Intelligence and Civil Affairs to Understand Legitimacy and Insurgency*, Springer nature Switzerland, Gewerbestrasse, 11, 6330 Cham, Switzerland.
- Cingoz, ayse, & Akdogan, Asuman, (2013). "*Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study*", 9th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences 99.
- Cox, Joel M. (2012) **Strategic Intelligence in Local Applications: Evidences and Opportunities**, journal liberty university, 1(1), 3-7. Retrieved from: <https://digitalcommons.liberty.edu/si/vol1/iss1/2>
- Cox, Joel M. (2014). Strategic Intelligence in Local Applications: Evidences and Opportunities. *journal liberty university*, 1(1), 4-32. Retrieved from <https://www.liberty.edu/media/1130/Strategic%20Informer%20Spring%202012%20FINAL%20APPROVED.pdf>
- DOI: 10.5038/1944-0472.10.1.1592.
- Dorn, Nicholas (2010). European strategic intelligence: how far integration? *Erasmus Law Review*, 1(3),163-180. DOI: 10.553/ELR221026712008001005005
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2012). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*, 50(3), 95–118. DOI: <http://doi.org/10.2307/41166447>

- Durdana Ozretic-Dosen & Ines Zizak, (2015) "Measuring the quality of banking services targeting student population", *Euro Med Journal of Business*, 10(1), 105-121. DOI: 10.1108/EMJB-01-2014-0002.
- Esmaili, Mahmoud Reza (2014). A study on the effect of the strategic intelligence on decision making and strategic planning. *International Journal of Asian Social Science*, 4(10), 1045-1061. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/f0e2/455fd17bd15425892d873dc2be3ce9ec1ca4.pdf>
- Farrell, Andrew, Souehon, Anne and Durden, Geoffery (2001). *Service Quality Enhancements: The Role of Employees Behaviors*. Aston Business School Research Institute. 17(5), 3–27. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/40499174\\_Service\\_Encounter\\_Conceptualisation\\_Employees'\\_Service\\_Behaviours\\_and\\_Customers'\\_Service\\_Quality\\_Perceptions](https://www.researchgate.net/publication/40499174_Service_Encounter_Conceptualisation_Employees'_Service_Behaviours_and_Customers'_Service_Quality_Perceptions)
- Fouzia, MEKKRACHE (2015). "The Impact of Management by Intelligence in Strategic Orientation of The Organization – Case Study of Algeria Air Lines Company". Thesis, Mohamed Khader University- Biskr, BP 145 RP, 07000 Biskra, Algérie.
- Glinow, M. A., & McShane, S. L. (2008). "*Organizational Behavior*". 4th Edition. United States of America.
- Goldman, Jan (2009) *Strategic Intelligence*, Revised Edition, the scarecrow press, INC. UK.
- Heng, L., Xu, J., Jianqi, Z. and Xinglu, Z. (2013), "Strategic Flexibility and International Venturing by Emerging Market Firms: The Moderating Effects of Institutional and Relational Factors" *Journal of International Marketing*, 21(2), 7-19. DOI: <http://doi.org/10.1509/jim.12.0047>

- Heng, L., Xu, J., Jianqi, Z. and Xinglu, Z. (2013), "Strategic Flexibility and International Venturing by Emerging Market Firms: The Moderating Effects of Institutional and Relational Factors" *Journal of International Marketing*. 21(2), 79-98. DOI: 10.1509/jim.12.0047.
- Hitt, Micheal, Keats, Barbara W. & DeMarie, Samuel (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21<sup>st</sup> century. *Academy of management executive*, 12(4), 1-22. Doi: [10.5465/ame.1998.1333922](https://doi.org/10.5465/ame.1998.1333922).
- Kabir, M & Carlsson, T. (2010) "*Service Quality, Expectations, Perceptions and Satisfaction About Service Quality at Destination Gotland - A Case Study*", Thesis, Gotland University, Visby Sweden.
- Kastuhiko, Sh., & Hitt, A.M. (2008). Strategic flexibility organizational preparedness to reverse ineffective strategic Decisions. *Academy of Management Executive*, 18(4), 44-59. DOI: <http://doi.org/10.1509/jim.12.0047>
- Katsaros, Kleanthis K., Athanasios N. Tsirikas, Sofia-Maria N. Bani. (2014). "CEOs' Attitudes to Change, Strategic Flexibility and Organizational Performance in Greek ICT Industry" *International Journal of Management Sciences*, 4(12), 567-581. Retrieved from: <https://recherche.insec.com/app/uploads/2019/11/ceos-attitudes-to-change-strategic-flexibility-and-organizational-performance-in-greek-ict-industry.pdf>
- Kotler P. & Keller K. L. (2012) *Marketing management* 14th –edition. Pearson – Hall No 65.
- Kotler, P., & Armstrong, G., (2008). *Principles of Marketing* 11th ed Prentice-Hall, New jersey, United States of America.

- Kruger, Jean-Pierre. (2010). **A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa**. Unpublished thesis, University of South Africa, Cape Town, South Africa.
- LaPaglia, Gino (2020). *The Cultural Roots of Strategic Intelligence (1<sup>st</sup> ed.)*. 6 Tin worth street, London SE11 5AL, United Kingdom.
- Lungu, M. F. (2017). Achieving strategic agility through business model innovation. The case of telecom industry. *In Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. (12)1, 557-567. DOI: <http://doi.org/10.2478/picbe-2018-0050>
- Maccoby, M., & Scudder, T., (2011). "*Strategic Intelligence: conceptual system for Change. International Society for Performance Improvement*", 50(3), 32-40. DOI: 10.1002/pfi.20205.
- Maccoby, Michael (2011). Strategic Intelligence a Conceptual System of Leadership For change. *International Society for Performance Improvement*, 50(3), 1-12. Doi: [10.1002/pfi.20205](http://doi.org/10.1002/pfi.20205).
- Maccopy, Michael (2015). *Strategic intelligence conceptual tools for leading change*. great clarendon street, oxford: OX2 6DP, United Kingdom.
- Marchand, D & Hykes, A. (2008). *Leveraging What Your Company Really Knows: A Process View of Strategic Intelligence*. IGI Global, Toronto.
- Maysami, R., Goby, V. & Mensah, E. (2014) Enhanced Customer Satisfaction in The Wake of Banking Liberalization. *International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences*, 7(1), 7-18. Retrieved from: <http://www.iabpad.com/enhanced-customer-satisfaction-wake-banking-liberalization-singaporean-case>.

- McDowell, Dowell. (2009). *Strategic intelligence A handbook for Practitioners, and Users*, Revved, Scarecrow press, USA.
- Montgomery, D.C, Peck, E.A, & Vining, G.G(2001). *Introduction to Linear Regression Analysis* (3<sup>rd</sup> ed).New York: John Wiley & sons.
- Na, L. (2010) " *Service Quality and Customer Satisfaction in The Hotel Industry*", Thesis, Polytechnic University of Milan, Milan, Italy.
- Naidoo,P. & Bhiwajee,S & Munhurrun,P. (2010) " Service Quality in the Public Service", *International Journal of Management and Marketing Research*, 3(1), 37-50. Retrieved from: <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/ijmmre/ijmmr-v3n1-2010/IJMMR-V3N1-2010-3.pdf>
- Oanda, D. (2015) "*Service Quality Dimensions and Customer Satisfaction in Barclays Bank of Kenya*", Thesis, University of Nairobi, School of Business, Nairobi, Kenya.
- Onar, Sezi Çevik &Polat, Seçkin (2009). *An Ahp Model for Selecting Strategic Options*. Istanbul Technical University, Macka, Istanbul, Turkey.
- Pherson, Katherine & Pherson, Randolph (2017). critical Thinking for Strategic Intelligence (2<sup>nd</sup> ed.). *Journal of strategic security*, 10(1), 150-177.
- Pherson, Katherine H., & Pherson, Randolph H. (2016). *Critical Thinking for Strategic Intelligence* (2<sup>nd</sup> ed.). CQ press, California, thousand Oaks: teller road.
- Radomska, J. (2015). Strategic Flexibility of Enterprises. *Journal of Economics Business and Management*, 3(1), 19-23. Doi: 10.7763/JOEBM. 2015.V3.148

- Radomska, Joanna. (2015). " Strategic Flexibility of Enterprises", *Journal of Economics, Business and Management*, 3(1),16-32. DOI: 10.7763/JOEBM.2015.V3.148.
- Rajicic,B. & Ciric,M. (2008) "The Importance of Service Quality for Achieving Customer Satisfaction", **Fascicle of Management and Technological Engineering**. 7(17), 2572-2579. Retrieved from: [https://imt.uoradea.ro/auo.fmte/files-2008/MIE\\_files/NOVAKOVIC%20BISERKA%201.pdf](https://imt.uoradea.ro/auo.fmte/files-2008/MIE_files/NOVAKOVIC%20BISERKA%201.pdf)
- Rolington, Alfred (2013). *Strategic Intelligence for the 21<sup>st</sup> Century*. 6 Tin worth street, London SE11 5AL, United Kingdom.
- Seitovirta, L (2011). "*The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making*". Thesis and Department of Management. Aalto University, School of International Business Economics.
- Sekaran, U. Bougie, R. (2016). *Research methods for business* (7<sup>th</sup> ed). John Wiley & Sons Ltd.
- Sekaran,U. Bougie, R.(2010). *Research methods for business: a skill building approach* (5<sup>th</sup> ed), John Wiley & Sons.
- Shalender, K. (2016). Marketing flexibility measurement scale: conceptualization, development and nomological validation. *Journal of Strategic Marketing*, 25(7), 1-11. Doi: [10.1080/0965254X.2016.1195858](https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1195858)
- Shalender, K., Singh, Nripendra (2013). Market Focused Strategic Flexibility: Significance and Implications for Indian Automobile Industry. *International Journal of Research in Business Management (IMPACT: IJRBM)*, 16(3), 251-262. Doi: 10.1007/s40171-015-0097-x.

- Sharma, M.K; Sushil & Jain, P.K. (2010)." Revisiting Flexibility in Organization: Exploring its Impact on Performance", *Global Journal of Flexible System Management*, 11(3), 51-68. Retrieved from: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF03396587>
- Singh, D., Oberoi, J., and Ahuja, I. (2013). "An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing, *Management decision Journal*, 51(7), 12-40. DOI: 10.1108/MD-05-2012-0332
- Singh, D., Oberoi, J., and Ahuja, I., (2013). "An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations" *Management Decision*, 51(7), 1442-1461. Retrieved from: <https://www.econbiz.de/Record/an-empirical-investigation-of-dynamic-capabilities-in-managing-strategic-flexibility-in-manufacturing-organizations-singh-doordarshi/10010182031>.
- Srour, M., Baird, K. & Schoch, H. (2016). The Role of Strategic Flexibility in the Associations between Management Control Systems Characteristics and Strategic Change. *Contemporary Management Research*, 12(3), 371- 406. Doi: [doi.org/10.7903/cmr.13851](https://doi.org/10.7903/cmr.13851).
- Tuomas, Rintamaki, Afzal, Siddiqui & Ahti, Salo (2020). Strategic offering of a flexible producer in day-ahead and intraday power markets. *European Journal of Operational Research*, 248(3), 1135-1153. Doi: [10.1016/j.ejor.2020.01.044](https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.01.044)
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Wheelen, K. E. & Hoffman, A. N. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability (13<sup>th</sup> ed)*. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458, United states of America.

- Widate, E. (2012). Resolving the Strategic paradox Applying the Strategic flexibility- A case study pf PT BNI Life Insurance. *International Research Journal of Business Studies*, 5(2), 145-163. Doi: [10.21632/irjbs.5.2.145-163](https://doi.org/10.21632/irjbs.5.2.145-163)
- Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., & Xu, W. (2017). *Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model*. 46(7), 1335-1357. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-09-2016-0252/full/html>.
- Yawson, Robert (2020). Strategic flexibility analysis of HRD research and practice post COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 1-12, United Kingdom.
- Yi, Y., Gu, M., & Wei, Z. (2017). Bottom-up learning, strategic flexibility and strategic change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(2), 161-183. DOI: [doi.org/10.5465/ambpp.2016.11364abstract](https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.11364abstract)
- Yuan, L., Zhongfeng, S., & Yi, L. (2010). *Can strategic flexibility help firms profit from product innovation?* Semantic scholar Journal, 30(5–6), 300–309. DOI: [10.1016/J.TECHNOVATION.2009.07.007](https://doi.org/10.1016/J.TECHNOVATION.2009.07.007)
- Yugiong, Li; Dongmei, Z. & Fuquan, Z. (2013). " The Empirical Study on the Relations Among Network Structure, Strategic Flexibility and Technology Innovation Performance", *International Business & Management*, 6(1), 13-27. DOI: <http://dx.doi.org/10.3968/j.ibm.1923842820130601.ZR0288>
- Zaadnoordijk, Marc. (2012). *"The Effect of Souring Balance on Innovation Performance and strategic flexibility"*, Thesis, Business Administration, track Innovation and Entrepreneurship, Department of Business Administration, School of Management and Governance, University of Twente, Netherlands.

Zhang, Michael J. (2005). Information systems, strategic flexibility and firm performance: An empirical investigation. *Journal Of Engineering and Technology Management*, 22(3), 163–184  
Doi: 10.1016/j.engtecman.2005.06.003

المواقع الالكترونية:

<http://www.articlesbase.com/Leadershiparticles/gurumantras-of-strategic-intelligence-921778>

Lehane, James, "Integrating strategic intelligence with organizational risk management" Australasian Environment Law Enforcement and Regulators, 2001. Available from: <http://incece.org/conference/9/pre-conference-papers/>

<http://www.pnas.org/content/111/30/10984.short>

**ملحق (1)****أداة الدراسة (الاستبانة)**

جامعة العلوم الإسلامية العالمية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة

الأستاذ الدكتور:.....المحترم	
التخصص الدقيق:	
القسم:	الجامعة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أما بعد،

أرجو التكرم بقراءة العبارات الواردة في الاستبانة وإبداء الرأي بما يتناسب مع وجهة نظركم، حيث إنني أقوم بإعداد أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة العلوم الإسلامية بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة الخدمات المصرفية: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية"

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، سيكون لاستجابتكم الكريمة الأثر للوصول إلى الغاية العلمية المنشودة، وإثراء استبانة الدراسة، كما سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جداً).

شاكرين لكم حسن التعاون وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

الجزء الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية  
يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

<b>1- الجنس:</b>	
<input type="checkbox"/>	انثى
<input type="checkbox"/>	ذكر
<b>2- العمر:</b>	
<input type="checkbox"/>	اقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/>	30 سنة – اقل من 40 سنة
<input type="checkbox"/>	40 سنة – اقل من 50 سنة
<input type="checkbox"/>	50 سنة فأكثر
<b>3- المؤهل العلمي:</b>	
<input type="checkbox"/>	دبلوم كلية مجتمع فما دون
<input type="checkbox"/>	بكالوريوس
<input type="checkbox"/>	دبلوم عالي
<input type="checkbox"/>	ماجستير
<input type="checkbox"/>	دكتوراه
<b>4- عدد سنوات الخبرة العملية:</b>	
<input type="checkbox"/>	اقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	5 سنوات – اقل من 10 سنوات
<input type="checkbox"/>	10 سنوات – اقل من 15 سنة
<input type="checkbox"/>	15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: الذكاء الاستراتيجي: هو المقدرات الجوهرية التي تتمتع بها الإدارة العليا للبنوك للتعامل مع كافة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي يعمل ضمنها البنوك وبالشكل الذي يميزها عن البنوك المنافسة لها وتساعد على البقاء والنمو في العمل.

العبارات التالية تتعلق بالذكاء الاستراتيجي، يرجى بيان مدى موافقتك عليها بوضع (✓) تحت الإجابة المناسبة

التعديل المقترح	وضوح الفقرة		انتماء الفقرة		العبرة
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
					الاستشراف: الحاجة لتلك القدرة لتحقيق تطلعات البنوك التجارية للمستقبل عبر رصد العوامل الديناميكية في الوقت الحاضر، وتنسيق القدرات العقلية للقادة لاتخاذ القرارات المناسبة وأدراك القضايا المستقبلية للبنوك بعيدة المدى.
					1 يمتلك المصرف القدرة على رصد العوامل الديناميكية المتعلقة به.
					2 يقوم المصرف بصنع القرارات بناء على سيناريوهات مستقبلية
					3 يهتم المصرف باستثمار الفرص المتاحة في القطاع المصرفي
					4 يحرص المصرف على تجنب التهديدات المستقبلية التي تؤثر في تحقيق أهدافه
					5 يمتلك المصرف القدرة على استشراف تحركات المنافسين

التعديل المقترح	وضوح الفقرة		انتماء الفقرة		العبارة
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
التفكير النظمي: هو التركيز على كل الأبعاد للنظام المعتمد في البنوك التجارية الأردنية لاتخاذ أفضل الخيارات والحلول لمدرء تلك البنوك التجارية لمواجهة التعقيدات البيئية					
					1 يعتمد المصرف الى دراسة الأفكار مجتمعة بدلا من دراستها فرادى لتلمس قيمتها كمنظومة واحدة في الأمد البعيد
					2 يملك المصرف القدرة على دمج جميع العناصر التي يفاعل معها
					3 يعتمد المصرف على قاعدة البيانات في حل المشكلات التي يواجهها
					4 ينظر المصرف الى جميع وحداته على انها نظام متكامل
					5 يبتكر المصرف حلولا استراتيجية ذكية تجاه التحديات التي تواجهه

التعديل المقترح	وضوح الفقرة		انتماء الفقرة		العبرة
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
<p>الرؤية المستقبلية: هي تطلعات البنوك نحو تصميم نموذج أو حالة مثلى يتطلب الوصول إليها من خلال رسم خارطة طريق للعاملين، وتهيئة المناخ المناسب لتطوير تلك البنوك من عينة الدراسة لتقديم رؤية ناجحة تمكن القادة من اعتماد تلك الرؤى لتحديد مواقع المنافسين واتخاذ قرارات صائبة</p>					
					1 يعمل المصرف على ضرورة توحيد جهود العاملين نحو اهداف المنظمة
					2 يمتلك المصرف القدرة على بناء رؤية تتضمن الأحداث المبهمة في بيئة العمل
					3 يمتلك المصرف القدرة على ترجمة الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالته وأهدافه
					4 يعمل المصرف على اشراك أصحاب المصالح في وضع رؤيته المستقبلية
					5 يضع المصرف سيناريوهات لمواجهة ظروف عدم التأكد

التعديل المقترح	وضوح الفقرة		انتماء الفقرة		العبرة
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
الدافعية: سياسة البنوك في بذل اقصى جهد ممكن في تنفيذ مهامهم واستثمار ذلك في تحقيق العديد من المزايا بالشكل الذي يساعدها على التفوق.					
					1 يمتلك المصرف القدرة على تحفيز العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات
					2 يكافئ المصرف العاملين من خلال حوافز بناء على اعمالهم
					3 يشجع المصرف العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات
					4 يحرص المصرف على توحيد الأهداف الفردية مع الأهداف المؤسسية
					5 ينظم المصرف ورشات عمل لموظفيه حول آلية التعامل مع مستجدات العمل والتغيرات الجديدة

التعديل المقترح	وضوح الفقرة		انتماء الفقرة		العبارة
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
الشراكة: قدرة البنوك على إقامة مجموعة من التحالفات الاستراتيجية مع البنوك التي تعمل معها من أجل كسب الدعم الكافي للنجاح في أعمالها وقدرتها على الاستمرار والنمو والبقاء					
					1 يرى المصرف ان الشراكة تمثل طريقا نحو تحقيق الرؤية
					2 يسعى المصرف لإقامة شراكات استراتيجية مع البنوك المناظرة
					3 يسعى المصرف لإقامة شراكات مع مصارف أخرى للاستفادة مما لديها من موارد
					4 يرى المصرف ان الشراكة مع البنوك الاخرى حلا جيدا لتفادي الوقوع في أزمات محتملة
					5 توفر الشراكة خبرات جديدة للمصرف

الجزء الثالث: جودة الخدمة المصرفية: هي مقياس الدرجة إلى يرقى إليها مستوى الخدمات المقدمة للعملاء ليقابل توقعاتهم وبالتالي تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء أو التفوق في بعض الأحيان

العبارات التالية تتعلق بجودة الخدمة المصرفية، يرجى بيان مدى موافقتك عليها بوضع (✓) تحت الإجابة المناسبة

التعديل المقترح	وضوح الفقرة		انتماء الفقرة		العبرة
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
الاعتمادية: قدرة المصرف على تقديم الخدمة للعملاء بشكل دقيق وسليم و كما هو متفق عليه مسبقاً.					
					1 يلتزم المصرف بالوقت المحدد لأداء الخدمة
					2 يحرص المصرف على تحسين مستوى أدائها باستمرار
					3 يقدم المصرف الخدمات التي تساهم في زيادة العائد على الاستثمار
					4 يوفر المصرف كافة سبل الحماية لأموال العملاء
					5 يؤدي المصرف الخدمة بشكل صحيح ومن اول مرة

التعديل المقترح	وضوح الفقرة		انتماء الفقرة		العبرة
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
الاستجابة: استجابة إدارة البنوك لمساعدة العملاء وتزويدهم فورا بالخدمة					
					1 يحدد المصرف وقت انجاز الخدمة المصرفية
					2 موظفين المصرف مستعدون دوما لمساعدة العملاء
					3 يلبي المصرف حاجات ورغبات عملائه بشكل فوري
					4 يستخدم المصرف معدات وأجهزة تكنولوجية تسهل خدمة العميل وتلبي احتياجاته
					5 يحرص المصرف على حل المشاكل التي تواجه العملاء المتعلقة بالخدمات المقدمة لهم باهتمام كبير

التعديل المقترح	وضوح الفقرة		انتماء الفقرة		العبرة
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
<p>الملموسية: الجوانب المادية المتمثلة بالمرافق العامة وهيأة الموظفين في البنوك مثل الديكور الخارجي أو الداخلي أو حتى ترتيب وأناقة مقدم الخدمة وموظفي تلك البنوك، ووسائل الاتصالات وغيرها.</p>					
					1 يوفر المصرف العدد الكافي من الموظفين لأداء الخدمات
					2 يوفر المصرف مركز اتصال فعال يقدم معظم الخدمات المصرفية على مدار الساعة وبكفاءة عالية
					3 يوفر المصرف تصميم داخلي مناسب لتقديم الخدمات
					4 يوفر المصرف مظهر خارجي يوحي للعميل بالثقة
					5 يهتم موظفوا المصرف بمظهرهم وهندامهم

التعديل المقترح	وضوح الفقرة		انتماء الفقرة		العبرة
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
الأمان: قدرة المصرف في الحفاظ على السرية والخصوصية في التعامل مع العملاء.					
					1 يستطيع العميل سحب أرصده متى شاء دون قيود مع مراعاة التعليمات الداخلية او الخارجية
					2 يوفر المصرف الشعور بالأمان لعملائه مما يكسب المصرف زبائن جدد
					3 يتعامل العاملون مع العملاء بسرية تامة في معاملاتهم
					4 يحفظ المصرف وثائق العملاء في نظام محوسب ضمن صلاحيات واضحة للموظفين
					5 يساهم المصرف بتوظيف أموال العملاء بكفاءة عالية مما يشعرهم بالأمان

التعديل المقترح	وضوح الفقرة		انتماء الفقرة		العبارة
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
التعاطف: سياسة المصرف في التعامل مع العملاء لتوفير العناية والرعاية الفردية لهم.					
					1 يتعامل العاملون مع العملاء بعناية فائقة ويضعون مصالحهم فرق كل اعتبار
					2 يوفر المصرف ساعات عمل ملائمة لظروف الزبائن
					3 يشرك المصرف الزبائن في المشاريع الاقتصادية ويمنحهم نسبة أرباح مرضية
					4 يهتم المصرف بصفة فردية بالزبون حيث يعامل العملاء كافة بشكل واحد ويقدم خدمة واحدة للجميع
					5 يقدم المصرف المساندة اللازمة للعملاء في الظروف الخاصة

الجزء الرابع: المرونة الاستراتيجية: تحقيق المواءمة بين النظام الداخلي للبنوك وبين التغيرات البيئية الخارجية التي من الممكن ان تسبب اضطراب في نظامها.

العبارات التالية تتعلق المرونة الاستراتيجية، يرجى بيان مدى موافقتك عليها بوضع (✓) تحت الإجابة المناسبة

التعديل المقترح	وضوح الفقرة		انتماء الفقرة		العبرة
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
					1 يسعى المصرف لتطوير وتحسين عملياته التشغيلية لمقابلة حاجات المتعاملين المتجددة
					2 يؤكد المصرف على التحرك السريع الدائم في الأسواق التي يعمل بها
					3 يمتاز المصرف بمقدرته على تعظيم الفائدة من موارده واستغلالها الاستغلال الأمثل
					4 موارد المصرف تمكنه من التعامل مع مدى واسع من الظروف البيئية المتغيرة
					5 يمتلك المصرف توجه نحو زيادة عدد الأسواق التي يعمل بها
					6 يستجيب المصرف بسرعة لاحتياجات المتعاملين

					يقوم المصرف بتقديم منتجات جديدة منفردة	7
					يهتم المصرف بتشخيص التغيرات التي تحصل في خلال عملها في أسواقها	8
					يمتلك المصرف موارد كافية تمكنه من تحسين نوعية خدماته لتلائم الاحتياجات المتغيرة للأسواق العاملة فيها	9
					يمكن المصرف العاملين للوظائف الجديدة من التكيف وبسرعة وكفاءة	10

## ملحق (2)

## أسماء المحكمين لاستبانة الدراسة

الجامعة	الرتبة	الاسم	الرقم
جامعة العلوم الإسلامية العالمية	استاذ دكتور	أ.د. شاكر الخشالي	1
الجامعة الاردنية	استاذ دكتور	أ.د. ياسر العدوان	2
الجامعة الاردنية	استاذ دكتور	أ.د. هزار الحمود	3
الجامعة الاردنية	استاذ دكتور	أ.د. محمد النعيمي	4
عمان العربية	استاذ دكتور	أ.د. حسن علي الزعبي	5
جامعة البلقاء التطبيقية	استاذ مشارك	د. عادل الهاشم	6
الجامعة الهاشمية	أستاذ مشارك	د. وعد النسور	7
جامعة عمان العربية	أستاذ مشارك	د. خالد بني حمدان	8
جامعة العلوم الإسلامية العالمية	أستاذ مشارك	د. محمد عبد الكريم الرقاد	9
الجامعة الأردنية	أستاذ مشارك	د. سامر الدحيات	10
الجامعة الأردنية	أستاذ مشارك	د. ليلى ذهبية	11
جامعة البلقاء التطبيقية	أستاذ مشارك	د. عطا عليان الشرعة	12
جامعة لومينوس	أستاذ مشارك	د. خالد حياصات	13
جامعة العلوم الإسلامية العالمية	أستاذ مشارك	د. أيسر محمد خشمان	14
جامعة الزرقاء الاهلية	أستاذ مشارك	د. ليث عبد الله القهوي	15
جامعة الاسراء	أستاذ مشارك	د. محمد المهيرة	16
جامعة البلقاء التطبيقية	استاذ مشارك	د. فراس الشلبي	17
جامعة الزيتونة	استاذ مشارك	د. محمد اقبال العجلوني	18
الجامعة الاردنية	استاذ مشارك	د. عبد الحكيم أخو ارشيده	19

