

الدور المعدل للتحوّل الرقمي في أثر التوجّه الريادي على الأداء التنظيمي  
(دراسة ميدانية في المصارف الأهلية في محافظة بغداد)

**The Moderating Role of Digital Transformation in the Impact of  
Entrepreneurial Orientation on Organizational Performance  
(A Field Study on Private Banks in the Province of Baghdad)**

إعداد

لمياء صلاح الدين محمد فخري الصالحي

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الأعمال

قسم الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

آب، 2022

## تفويض

أنا لمياء صلاح الدين محمد فخري الصالحي، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ  
من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث  
والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: لمياء صلاح الدين محمد فخري الصالحي.

التاريخ: 9/3/2022.

التوقيع: 


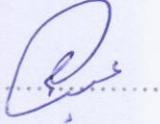


## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة ب: الدور المعدل للتحويل الرقمي في اثر التوجه الريادي على الاداء التنظيمي ( دراسته ميدانيه في المصارف الاهليه في محافظه بغداد )

للباحثة: لمياء صلاح الدين محمد فخري الصالحي.

وأجيزت بتاريخ: 2022 / 08 / 27.

## أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ. د. أحمد علي صالح	مشرقاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. عبد العزيز احمد الشرباتي	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. سمير موسى الجبالي	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. مروان محمد النصور	عضواً من خارج الجامعة	جامعة البلقاء	

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد ...

حتى يكون الشكر في محله لا بد أن أبدأ بشكر الباري عزّ وجل الذي وفقني على إنجاز هذا العمل المتواضع. الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد بعد الرضى، ولك الحمد والشكر إذا رضيت.

أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الاستاذ الدكتور أحمد علي صالح حفظه الله وبارك في عمره وجزاه عنّي خير الجزاء الذي أشرف على الرسالة، أشكره على ما قدّمه لي من إرشادات وتوجيهات القيمة وكرم الاخلاق ومع خالص امنياتي بدوام الصحة والعافية.

كما أتقدّم بخالص الشكر إلى الأستاذ الدكتور عزام أبو مغلي بما قدّمه لي من المساعدة مع كل الاحترام والتقدير.

وأتقدّم بخالص الشكر والامتنان إلى أعضاء الهيئة التدريسية المحترمين وجميع من ساهم بتقديم المساعدة لي خلال فترة الدراسة.

## الإهداء

دقت طبول الرحيل على مشارف الانتهاء، من أعوامٍ ذقنا فيها مرارة العيش وحلاوة العلم ...  
أهدي بحثي إلى أرواحٍ وقلوبٍ طالما أردت ان أكحل عيني برؤيتهم ... وهم فرحون بوصولي إلى  
هذه المرحلة.

إلى روح زوجي ورفيق عمري أ. د. حسون محمد علي الحداد والى روح ابني الحبيب الغالي  
الشاب الدكتور الصيدلاني محمد حسون الحداد ... (رحمهما الله).

اختلطت دموع فرحتي بتخرجي وحزني بوداع أحبتي، في غمضة عين مرّت أيامنا وها نحن  
اليوم نجني قطافنا ونودّع أحببتنا، والمكان الذي جمعنا به هو تاج العلم قد توجت به.

الباحثة

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان .....	أ .....
تفويض .....	ب .....
قرار لجنة المناقشة .....	ج .....
شكر وتقدير .....	د .....
الإهداء .....	هـ .....
فهرس المحتويات .....	و .....
قائمة الجداول .....	ح .....
قائمة الأشكال .....	ي .....
قائمة الملاحق .....	ل .....
الملخص باللغة العربية .....	م .....
الملخص باللغة الإنجليزية .....	ن .....

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة .....	(1-1) 2 .....
مشكلة الدراسة .....	(2-1) 4 .....
أهداف الدراسة .....	(3-1) 7 .....
أهمية الدراسة .....	(4-1) 7 .....
أسئلة الدراسة وفرضياتها .....	(5-1) 9 .....
أنموذج الدراسة .....	(6-1) 11 .....
حدود الدراسة .....	(7-1) 12 .....
محددات الدراسة .....	(8-1) 12 .....
التعريفات المفاهيمية والإجرائية .....	(9-1) 13 .....

### الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

المقدمة .....	(1-2) 17 .....
التوجه الريادي .....	(2-2) 17 .....
الأداء التنظيمي .....	(3-2) 22 .....
التحول الرقمي .....	(4-2) 27 .....
الدراسات السابقة ذات الصلة .....	(5-2) 29 .....
ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .....	(6-2) 42 .....

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة

- 48..... (1-3) المقدمة
- 48..... (2-3) منهجية الدراسة
- 48..... (3-3) مجتمع الدراسة وعينتها
- 49..... (4-3) طرق جمع البيانات
- 49..... (5-3) أداة الدراسة
- 50..... (6-3) صدق أداة الدراسة
- 57..... (7-3) ثبات أداة الدراسة
- 65..... (8-3) متغيرات الدراسة

### الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

- 67..... (1-4) تمهيد
- 67..... (2-4) وصف إجابات وتقديرات عينة الدراسة على أبعاد متغيرات الدراسة
- 79..... (3-4) تحليل مدى ملائمة بيانات الدراسة لاختبار الفرضيات
- 81..... (4-4) اختبار فرضيات الدراسة

### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

- 99..... (1-5) تمهيد
- 99..... (2-5) مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة
- 101..... (3-5) مناقشة نتائج تحليل فرضيات الدراسة
- 105..... (4-5) الاستنتاجات
- 105..... (5-5) التوصيات
- 107..... (6-5) مقترحات لدراسات مستقبلية

### قائمة المراجع

- 109..... أولاً: المراجع العربية
- 111..... ثانياً: المراجع الأجنبية
- 115..... ثالثاً: المراجع الإلكترونية
- 116..... الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	درجات المقياس لإجابات المستجيبين	50
2 - 3	مؤشرات حسن المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى للمتغير المستقل التوجّه الريادي بأبعاده (الإبداع، الاستباقية، تقبل المخاطر، المرونة)	52
3 - 3	مؤشرات حسن المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى للمتغير التابع الأداء التنظيمي بأبعاده (فاعلية العمليات التشغيلية، فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي)	54
4 - 3	مؤشرات حسن المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى للمتغير المعدل التحوّل الرقمي	56
5 - 3	الثبات باستخدام معامل كرونباخ - ألفا لأبعاد المتغير المستقل (n=197)	57
6 - 3	الثبات باستخدام معامل كرونباخ - ألفا لأبعاد المتغير التابع (n=197)	58
7 - 3	الثبات باستخدام معامل كرونباخ - ألفا للمتغير المعدل التحوّل الرقمي (n=197)	59
8 - 3	الثبات المركب (CR) لأبعاد المتغير المستقل التوجّه الريادي	60
9 - 3	الثبات المركب (CR) لأبعاد المتغير التابع الأداء التنظيمي	61
10 - 3	الثبات المركب (CR) للمتغير المعدل التحوّل الرقمي	61
11 - 3	التكرارات ونسب المئوية للخصائص لعينة الدراسة	63
1 - 4	الاحصاءات الوصفية لتقديرات المستجيبين لأبعاد المتغير التوجّه الريادي	68
2 - 4	الاحصاءات الوصفية وأداة اختبار (t) لعبارات الاستبانة لبعد الإبداع	69
3 - 4	الاحصاءات الوصفية وأداة اختبار (t) لعبارات الاستبانة للبعد الاستباقية	70
4 - 4	الاحصاءات الوصفية وأداة اختبار (t) لعبارات الاستبانة للبعد تقبل المخاطر	71
5 - 4	الاحصاءات الوصفية وأداة اختبار (t) لعبارات الاستبانة للبعد المرونة	72
6 - 4	الاحصاءات الوصفية لتقديرات المستجيبين لأبعاد المتغير الأداء التنظيمي	73
7 - 4	الإحصاءات الوصفية وأداة اختبار (t) لعبارات الاستبانة للبعد فاعلية العمليات التشغيلية	74
8 - 4	الاحصاءات الوصفية وأداة اختبار (t) لعبارات الاستبانة للبعد فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي	75
9 - 4	الإحصاءات الوصفية وأداة اختبار (t) لعبارات الاستبانة للمتغير المعدل التحوّل الرقمي	77
10 - 4	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام Kolmogrov-Smirnov	79



الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
80	اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح به (Tolerance) لأبعاد المتغير المستقل التوجّه الريادي	11 - 4
81	نتائج الفرضية الرئيسية الأولى والتي تحلل أثر التوجّه الريادي بأبعاده في الأداء التنظيمي	12 - 4
84	نتائج الفرضية الفرعية الأولى والتي تحلل أثر التوجّه الريادي بأبعاده في فاعلية العمليات التشغيلية	13 - 4
88	نتائج الفرضية الفرعية الثانية والتي تحلل أثر التوجّه الريادي بأبعاده في فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي	14 - 4
91	أداة الانحدار الهرمي المتعدد لبيان أثر التحوّل الرقمي في تعديل تأثير أبعاد التوجّه الريادي على الأداء التنظيمي	15 - 4
94	أداة الانحدار الهرمي المتعدد لبيان أثر التحوّل الرقمي في تعديل تأثير أبعاد التوجّه الريادي على فاعلية العمليات التشغيلية	16 - 4
96	أداة الانحدار الهرمي المتعدد لبيان أثر التحوّل الرقمي في تعديل تأثير أبعاد التوجّه الريادي على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي	17 - 4

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الشكل - رقم الفصل
1	مخطط سير الفصل الأول	1 - 1
5	مصادر تحديد الفجوة المعرفية	2 - 1
11	أنموذج الدراسة	3 - 1
17	مخطط سير الفصل الثاني	1 - 2
19	أبعاد التوجّه الريادي	2 - 2
24	أبعاد الأداء التنظيمي	3 - 2
47	مخطط سير الفصل الثالث	1 - 3
51	نموذج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى لأبعاد المتغير المستقل التوجّه الريادي	2 - 3
53	نموذج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى لأبعاد المتغير التابع الأداء التنظيمي	3 - 3
55	نموذج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى للمتغير المعدل التحوّل الرقمي	4 - 3
67	مخطط سير الفصل الرابع	1 - 4
80	اختبار نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) للفرضية الرئيسية الأولى لبيان أثر كل بُعد من أبعاد التوجّه الريادي على الأداء التنظيمي	2 - 4
83	اختبار نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) للفرضية الرئيسية الأولى لبيان تأثير التوجّه الريادي على الأداء التنظيمي مجتمعة	3 - 4
84	اختبار نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) للفرضية الفرعية الأولى لبيان أثر كل بُعد من أبعاد التوجّه الريادي على فاعلية العمليات التشغيلية	4 - 4
86	اختبار نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) للفرضية الفرعية الأولى لبيان تأثير التوجّه الريادي على فاعلية العمليات التشغيلية	5 - 4
87	اختبار نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) للفرضية الفرعية الثانية لبيان أثر كل بُعد من أبعاد التوجّه الريادي على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي	6 - 4
89	اختبار نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) للفرضية الفرعية الثانية لبيان تأثير التوجّه الريادي على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي	7 - 4
91	يوضح قيمة $R^2$ قبل وبعد دخول المتغير التحوّل الرقمي المعدل في أثر التوجّه الريادي على الأداء التنظيمي	8 - 4

الصفحة	المحتوى	رقم الشكل - رقم الفصل
94	يوضح قيمة $R^2$ قبل وبعد دخول المتغير التحوّل الرقمي المعدل في أثر التوجّه الريادي على فاعلية العمليات التشغيلية	9 - 4
96	يوضح قيمة $R^2$ قبل وبعد دخول المتغير التحوّل الرقمي المعدل في أثر التوجّه الريادي على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي	10 - 4

## قائمة الملاحق

الرقم	المحتوى
1	المقابلات الاستطلاعية التي جرت مع بعض العاملين في بعض المصارف الأهلية في بغداد
2	قائمة بأسماء السادة محكمي الإستبانة
3	الإستبانة بصورتها النهائية

## الدور المعدل للتحوّل الرقمي في أثر التوجّه الريادي على الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية في المصارف الأهلية في محافظة بغداد)

إعداد:

لمياء صلاح الدين الصالحي

إشراف:

الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح

الملخص

هدفت الدراسة الحالية الى تحريّ الدور المعدل للتحوّل الرقمي في أثر التوجّه الريادي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على المصارف الأهلية في محافظة بغداد في العراق، تألف مجتمع الدراسة من (5000) فرداً من شاغلي وظائف (المدير العام، معاون مدير عام، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف) سحبت منه عينة بالطريقة العشوائية الطبقية المتساوية ، بمجموع كلي (406) استمارة إلا ان الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل كانت (197) استبانة وتشكل نسبة (49%) من مجموع الاستمارات الموزعة. واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات، واستخدمت أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل هذه البيانات

أظهرت نتائج الدراسة ان مستوى أبعاد المتغير المستقل (التوجّه الريادي) جاء مرتفعاً بشكل عام، وأن مستوى الأداء التنظيمي جاء متوسطاً بشكل عام، وأن مستوى التحوّل الرقمي جاء متوسطاً بشكل عام، كما تبين وجود أثر للتوجه الريادي بأبعاده (الاستباقية، وتقبّل المخاطر، والمرونة) على الأداء التنظيمي بشكل كاملٍ وعلى بعديه فاعلية العمليات التشغيلية وفاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي بينما لم يظهر بُعد الإبداع أي أثر على الأداء ويُعديه المذكورين. كما تبين أن للتحوّل الرقمي دوراً معدلاً إيجابياً في أثرتوجه الريادي على الأداء التنظيمي؛ حيث زاد من قوة الأثر. وأوصت الدراسة بضرورة قيام المصارف الأهلية في محافظة بغداد في العراق بتشجيع ممارسه الإبداع، وتنشيط ممارسات فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي، وتطوير ممارسه فاعلية العمليات التشغيلية، ودعم ممارسات التحوّل الرقمي وتطوير استخداماته، والاستفادة من الدور المعدل للتحوّل الرقمي في زيادة أثرتوجه الريادي على الأداء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التوجّه الريادي، الأداء التنظيمي، التحوّل الرقمي، المصارف الأهلية في محافظة بغداد -العراق.

**The Moderating Role of Digital Transformation in the Impact of  
Entrepreneurial Orientation on Organizational Performance  
(A field study on private banks in the province of Baghdad)**

**Prepared by: Lamia Salah Al-Din Al-Salihi**

**Supervised by: Prof. Ahmad Ali Salih**

**Abstract**

The study aimed to investigate the moderation role of digital transformation in the impact of the entrepreneurial orientation on organizational performance by applied on private banks in Baghdad Governorate in Iraq. A sample has been drawn randomly from these banks with equal random method, with a total of (406) questionnaires. The returned and valid questionnaires were (197) which is 49% of total questionnaires. The questionnaire has been adopted as the main method of data collection. The descriptive statistics methods were used to analyze the collected data by questionnaires.

The results of the study showed that the level of dimensions of the independent variable (entrepreneurial orientation) was high in general, and that the level of organizational performance was medium in general, and that the level of digital transformation was medium in general, and it was found that there was an impact of the entrepreneurial orientation in its dimensions (proactive, risk acceptance, and flexibility). On the organizational performance in full and in the dimension of the effectiveness of operational processes and the effectiveness of social interaction processes, while innovation has not shown any impact on the performance and its dimensions. It was also found that digital transformation has a positive rate role in the impact of the entrepreneurial approach on organizational performance, as it increased the strength of the impact. The study recommended the necessity for private banks in Baghdad province in Iraq to encourage the practice of innovation, activate the practices of effective social interaction processes, develop the practice of effective operational processes, support digital transformation practices and develop its uses, and take advantage of the moderating role of digital transformation in increasing the impact of the entrepreneurial orientation on performance organizational.

**Keywords: Entrepreneurial Orientation, Organizational Performance, Digital Transformation, Private Banks in Baghdad Province - Iraq**

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

( 1-1 ) المقدمة

( 2-1 ) مشكله الدراسه

( 3-1 ) اهداف الدراسه

( 4-1 ) اهميه الدراسه

( 5-1 ) اسئله الدراسه وفرضياتها

( 6-1 ) انموذج الدراسه

( 7-1 ) حدود الدراسه

( 8-1 ) محددات الدراسه

( 9-1 ) التعريفات الاجرائيه

## (1-1) المقدمة

يمثل الأداء التنظيمي في المصارف حلقة حيوية في استدامة البقاء والتطور ومن ثم التميز خاصة في ظروف المنافسة الشديدة والأزمات المتكررة التي يشهدها العالم ومنها العراق، لذلك؛ لابد من متابعة وتكثيف التحسين المستمر على نتائجه.

إذ من المعروف أن المصارف تلعب دوراً مهماً في الاقتصاد الوطني وذلك لما لها من أهمية في دعم التنمية الاقتصادية من خلال المساهمة في توفير الوظائف وتطبيق المعايير العالمية الموحدة ودعم المشاريع، وتقديم الخدمات المصرفية وتسهيل عمليات انتقال رأس المال (زيدان وبريش، 2020). وبالتالي فإن الاهتمام بالأداء التنظيمي في المصارف يعني بلوغ الأهداف المرسومة وتقوية الثقة بين زبائن المصرف والعاملين به من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى (الطاهر، 2019). وبالتالي فإن مسألة الاهتمام بدراسته وتطوير ممارساتها أصبحت أمراً في غاية الضرورة.

ويُعد التوجّه الريادي أحد أهم محركات تطوير الأداء التنظيمي كونه يمثل استراتيجية تمكن المنظمات من تحديد الفرص الجديدة الواعدة ومجالات الاستثمار المتميزة فيها وكيفية التعامل معها وتحقيق النتائج المرغوبة وتحسين وتطوير الأداء التنظيمي. (Arshad, et al, 2020)

ويرى (Ferreira et al ( 2016) ان التوجّه الريادي يؤثر بشكل مباشر على أداء المصارف لأنه يشجع على اتباع مبادئ النزاهة والموثوقية والشفافية والمسؤولية الاجتماعية، فالخدمات المصرفية الأخلاقية تشمل دمج القيم التجارية والممارسات الأخلاقية في العمليات المصرفية.



ووفقاً لدراسة زيد والصهبي (2018) فإن التوجّه الريادي يؤثر بالأداء التنظيمي في البيئة المصرفية من خلال تحفيز العاملين لتقديم خدمات ذات جودة عالية تؤثر على إدراك الزبائن وكسب رضاهم بما يخدم أهداف المنظمة المصرفية.

وعلى الرغم من الاهتمامات البحثية المتزايدة في السنوات الأخيرة لا تزال هناك فجوات عديدة في فهمنا للتحوّل الرقمي القائم على تكنولوجيا المعلومات، وخاصة تشكيلات الرقمنة التي تنتجها التجارة الإلكترونية وغيرها من التقنيات المرتبطة بالإنترنت. (Besson & Rowe, 2012)

وقد أدى التطور السريع وازدياد حجم المعلومات إلى مشاكل في أداء المصارف بسبب تعقيد عملية التحكم والإفادة من التطبيقات التي انتشرت في جميع مجالات العمل المصرفي (ابراهيم والحداد، 2018)

وعضدت نتائج دراسة Kim(2020) النتيجة السابقة إذ توصلت إلأن استخدام التطبيقات الرقمية في البنوك أتاح للزبائن إجراء معاملاتهم بسهولة ويُسر، دون الحاجة للتوجّه إلى فروع البنك، لقد أصبح التحوّل الرقمي من الضروريات كونه يسهم في ربط قطاع المصارف في القطاعات العامة والخاصة بعضها ببعض مما يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن الأداء التنظيمي (المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات 2020).

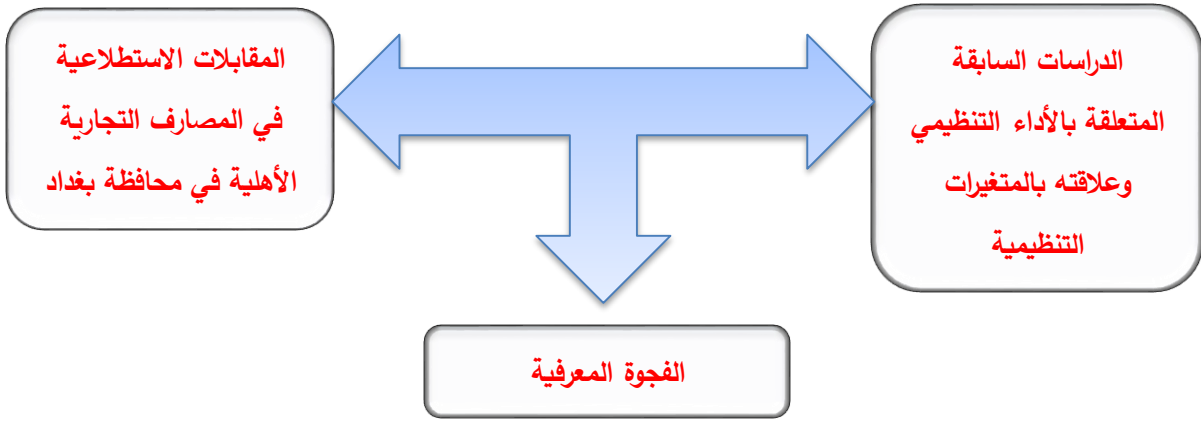
حيث توصلت دراسة Cozza(2020) إلى أن الرقمنة تعتبر عامل يؤثر بشكل ايجابي على الأداء في تقديم الخدمات المصرفية من خلال المنصات الرقمية التي تمكن المصرفيين من أداء مهامهم بكفاءة.

وبشأن علاقة التوجّه الريادي والعملية الريادية بالتحوّل الرقمي والرقمنة فقد اتفقت نتائج دراسات (بن فايد، 2017; Purba, 2015; Mhlungu, 2019) على وجود هذه العلاقة متمثلة أما بالإبداع أو الأفكار الجريئة أو تبني المخاطرة وجميعها سلوكيات ريادية تساهم في زيادة التوجّه نحو التحوّل الرقمي.

وأثبتت دراسة (Martín et al., 2018) أن العلاقة بين نشاط ريادة الأعمال والتحوّل الرقمي علاقة قوية حيث ان ظهر تحليلات الدراسة المذكورة لـ 29 دولة أوروبية أن هذه العلاقات موجودة. وانطلاقاً مما تقدّم وتأسياً عليه؛ جاءت الدراسة الحالية لتختبر الدور الوسيط للتحوّل الرقمي في أثر التوجّه الريادي على الأداء التنظيمي في المصارف الأهلية في محافظة بغداد للتحري عن الآثار المستقبلية للاستثمار في هذه المتغيرات الثلاثة.

### (2-1) مشكلة الدراسة

تمثل مشكلة الدراسة حاجة إلى التوسع بالبحث في متغيرات محددة نتيجة لوجود فجوة معرفية سببها موقف غامض يتطلب التعرف عليه وتفسيره. (السعود والجادري، 2020) وفي دراستنا الحالية سيتم التركيز على الفجوة المعرفية في الأداء التنظيمي للمصارف التجارية الأهلية في محافظة بغداد كون هذه الفجوة تؤثر على واقع ومستقبل تلك المصارف ومن أجل ان يكون تشخيص الفجوة المعرفية بشكل موضوعي لجأت الباحثة إلى مصدرين هما الدراسات السابقة والمقابلات الاستطلاعية ويوضح الشكل رقم (2-1) مصادر تحديد الفجوة المعرفية.



الشكل (1-2) مصادر تحديد الفجوة المعرفية

وللتأكد من وجود هذه الفجوة في بيئة المصارف الأهلية في محافظة بغداد قامت الباحثة بإجراء مقابلات استطلاعية مع مصرف الجنوب الأهلي، والمصرف الوطني الأهلي، والمصرف العراقي الأهلي.

وكانت نتائج هذه المقابلات ما يأتي:

1. هناك تحديات كبيرة تواجه الأداء المصرفي وفاعليته بسبب تزايد الضغوط والأزمات وقسم من هذه التحديات غير واضح المعالم، حيث هناك غموض في تشخيصها فهل ترتبط بالعمليات التشغيلية أم التفاعل الاجتماعي أم الإثنين معاً وبجاجة إلى الدراسة والتحليل؟
  2. أن الاهتمام بالتوجه الريادي لدى المصارف هو بمستوى مقبول، وهناك حاجة كبيرة للاستثمار فيه اعتقاداً من أنه أحد موجهات الأداء التي تزيد من فاعليته.
  3. استخدام التكنولوجيا في العمليات المصرفية موجود، ولكن ممارسات التحوّل الرقمي المتكاملة وربطها بالأداء بحاجة إلى المزيد من الدراسات.
- ومن خلال المصدر الثاني الدراسات السابقة تبين ان التطور المتسارع في استخدام وسائل وادوات تكنولوجيا المعلومات في قطاع البنوك أدبالي وجود ضغوط واضحة من كافة شرائح

المجتمع على قطاع المصارف لتحسين خدماتها وفتحها على كافة القنوات الرقمية.  
(John Loonam, 2018)

وادي لزياده التحديات والأزمات العالمية من الضغوط على الأداء المصرفي ليكون أكثر شمولية على مستوى العمليات التشغيلية ومستوى العمليات الاجتماعية، فقد بينت نتائج دراسة الجابري (2019) أن هناك حاجة لضرورة الاهتمام من قبل المصارف لتحسين وتطوير أداء عملياتها الداخلية بما يساعد على زيادة كفاءة هذه العمليات وبالتالي تقديم خدمات تلبي احتياجات الزبائن ورغباتهم بشكل ينعكس على زيادة ربحية المصارف. وأكدت دراسة زيد والصهبي (2018) أن الأداء التنظيمي في المصارف بحاجة إلى التحسين المستمر وإجراء المزيد من الدراسات بهدف رفع مستوى الصورة الذهنية لدى الزبائن والاحتفاظ بهم.

وأوصت دراسة (Martin,2020) بضرورة تحليل علاقة الأداء المصرفي بالتحوّل الرقمي، حيث مع جائحة كورونا (Covid-19) أصبحت الحاجة إلى التحوّل الرقمي ضرورة لتخطي الآثار الناجمة عن الازمة وزيادة مستوى الأداء والرضا لدى الزبائن والعاملين.

وانتقلت دراسات Scarmozzion et al,2017 Andriole ,2017)al ,2019Nambisan و Kraus et (2017 ;) على أن الفجوة في الأدبيات تتوسع في السياق الرقمي لأن ممارسات ريادة الأعمال تواجه تغيرات عميقة وبالتالي من الضروري دراسة سلوك وممارسات العمل الريادي في سياق رقمي.

وكشفت دراسة أبو شوصاء والشليف (2020) عن ضعف الاستثمار في علاقة التوجّه الريادي مع جودة الخدمة المصرفية، الأمر الذي أدى إلى ضعف قدرتها على تقديم خدمات ذات

جودة عالية تؤثر على إدراك الزبائن لتحقيق رضاهم بما يخدم أهداف المصارف في جذبهم والحفاظ عليهم، وهناك حافز لإجراء مثل هذه الدراسة.

وبناءً على ما تقدّم؛ فإن الفجوة النظرية تتوافق مع الفجوة الميدانية و تشير إلى حاجة لأجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالأداء المصرفي من ناحية واختبار علاقة هذا الأداء مع التوجّه الريادي والتحوّل الرقمي.

### (3-1) أهداف الدراسة

- الهدف الرئيس للدراسة الحالية هو تحريّ الدور المعدل للتحوّل الرقمي في أثرا لتوجّه الريادي على الأداء التنظيمي في المصارف الأهلية في محافظة بغداد، من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:
1. تقديم إطار نظري حول متغيرات الدراسة الرئيسية (التوجّه الريادي، الأداء التنظيمي، التحوّل الرقمي) استناداً إلى الادبيات والدراسات السابقة ذات الصلة.
  2. تحديد مستوى متغيرات الدراسة الأساسية (التوجّه الريادي، الأداء التنظيمي، التحوّل الرقمي) في المصارف الأهلية في محافظة بغداد.
  3. قياس أثر التوجّه الريادي على الأداء التنظيمي في المصارف الأهلية في محافظة بغداد.
  4. تحريّ الدور المعدل للتحوّل الرقمي في أثرا لتوجّه الريادي على الأداء التنظيمي في المصارف الأهلية في محافظة بغداد.

### (4-1) أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى جزئين الأول من الناحية النظرية، والثاني من الناحية التطبيقية ويتم

توضيحها على النحو التالي:

## الأهمية العلمية (النظرية)

- تكوين إطار مفاهيمي واضح عن متغيرات الدراسة الرئيسية (التوجّه الريادي، الأداء التنظيمي، التحول الرقمي). يسهم في تحليل مضامينها وأهميتها تولد للمصارف معرفة ورؤى مستقبلية.
- زيادة مستوى الوضوح في مفاهيم وأبعاد المتغيرات الرئيسية والفرعية عن طريق جمع وتحليل آراء الباحثين، ولفت الانتباه لتناول موضوع الدراسة للمصارف الأهلية في بغداد، والوصول إلى دراسات أعمق واشمل تعزز أهمية موضوع الدراسة، وأثر الادب النظري بشكل عام للمساهمة في سدّ جزء من الفجوة المعرفية لهذه الموضوعات المهمة، لكي تتمكن البنوك من تعزيز وجودها باستغلال الفرص المتولدة عن هذه التحديات.
- تسليط الضوء على أهمية المتحول الرقمي وأثره على التوجّه الريادي والأداء التنظيمي للمصارف، خاصة في ظل ظروف الطارئة ووضع خطط المستقبلية.
- تحفيز الباحثين وتمهيد الطريق أمامهم للتوسع في دراسة وتحليل المتغيرات في هذا القطاع وتغطيه الجوانب التي لم تتمكن هذه الدراسة من تغطيتها.
- يُعد الأداء المصرفي أحد الموضوعات المهمة للقطاع المصرفي في بغداد، وذلك من خلال المساعدة على مواجهه التحديات المالية والاقتصادية التي تفرضها التغيرات العالمية الحالية، بما يساعد على تحسين فعالية الأداء المصرفي.
- تتجلى أهمية هذه الدراسة تمهيد الطريق امام الباحثين للتوسع في دراسة أثر التحول الرقمي على التوجّه الريادي والأداء التنظيمي وإدخال متغيرات جديدة عليها.

## الأهمية العملية (التطبيقية)

- ستساعد النتائج التي ستتوصل إليها هذه الدراسة إدارات المصارف في بغداد على تحسين وتطوير خدماتها المصرفية.
- يفيد معرفه توجهات عملاء المصارف الأهلية في بغداد نحو الخدمة المصرفية التي تقدمها المصارف إلى تعزيز التنافس في الأعمال المصرفية.
- العمل على تقديم توصيات لتوجه الباحثين لدراسة مثل هذه المواضيع ليقرب المفاهيم أكثر في مجال الخدمة المصرفية، ويفتح المجال لإجراء دراسات تكميلية للاستفادة من الدراسة الحالية.
- دفع إدارات المصارف للعمل باستمرار على قياس الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء، وتطوير هذه الخدمات بما يناسب مع حاجاتهم وتطلعاتهم.
- العمل على تقديم توصيات لإدارات المصارف الأهلية عن الاستفادة من المتحول الرقمي وتأثيره على التوجه الريادي والأداء التنظيمي ودورها في التأثير على المنافسة وتحسين أدائها.

## (5-1) أسئلة الدراسة وفرضياتها

### أسئلة الدراسة

في إطار مشكلة الدراسة لابد من الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما مستوى ممارسة التوجه الريادي لدى المصارف الأهلية في محافظة بغداد؟
- ما مستوى ممارسات الأداء التنظيمي لدى المصارف الأهلية في محافظة بغداد؟
- ما مستوى تطبيق التحول الرقمي لدى المصارف الأهلية في محافظة بغداد؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي على الأداء التنظيمي في المصارف الأهلية في محافظة بغداد؟
- هل يعدل التحول الرقمي من أثر التوجه الريادي على الأداء التنظيمي في المصارف الأهلية في محافظة بغداد؟

## فرضيات الدراسة

بناءً على ما ذكر في أسئلة الدراسة، تسعى الدراسة لإختبار الفرضيات الآتية:

**H0.1:** لا يوجد أثر معنوي ذات دلالة إحصائية للتوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، والاستباقية، وتقبل المخاطر، والمرونة) على الأداء التنظيمي في المصارف الأهلية في محافظة بغداد عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وتشتق منها الفرضيتين الفرعيتين الآتيتين:

- **H0.1.1:** لا يوجد أثر معنوي ذات دلالة إحصائية للتوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، والاستباقية، وتقبل المخاطر، والمرونة) على فاعلية العمليات التشغيلية في المصارف الأهلية في محافظة بغداد عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

- **H0.1.2:** لا يوجد أثر معنوي ذات دلالة إحصائية للتوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، والاستباقية، وتقبل المخاطر، والمرونة) على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي في المصارف الأهلية في محافظة بغداد عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**H0.2:** لا يعدل التحول الرقمي من أثر التوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، والاستباقية، وتقبل المخاطر، والمرونة) على الأداء التنظيمي في المصارف الأهلية في محافظة بغداد عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

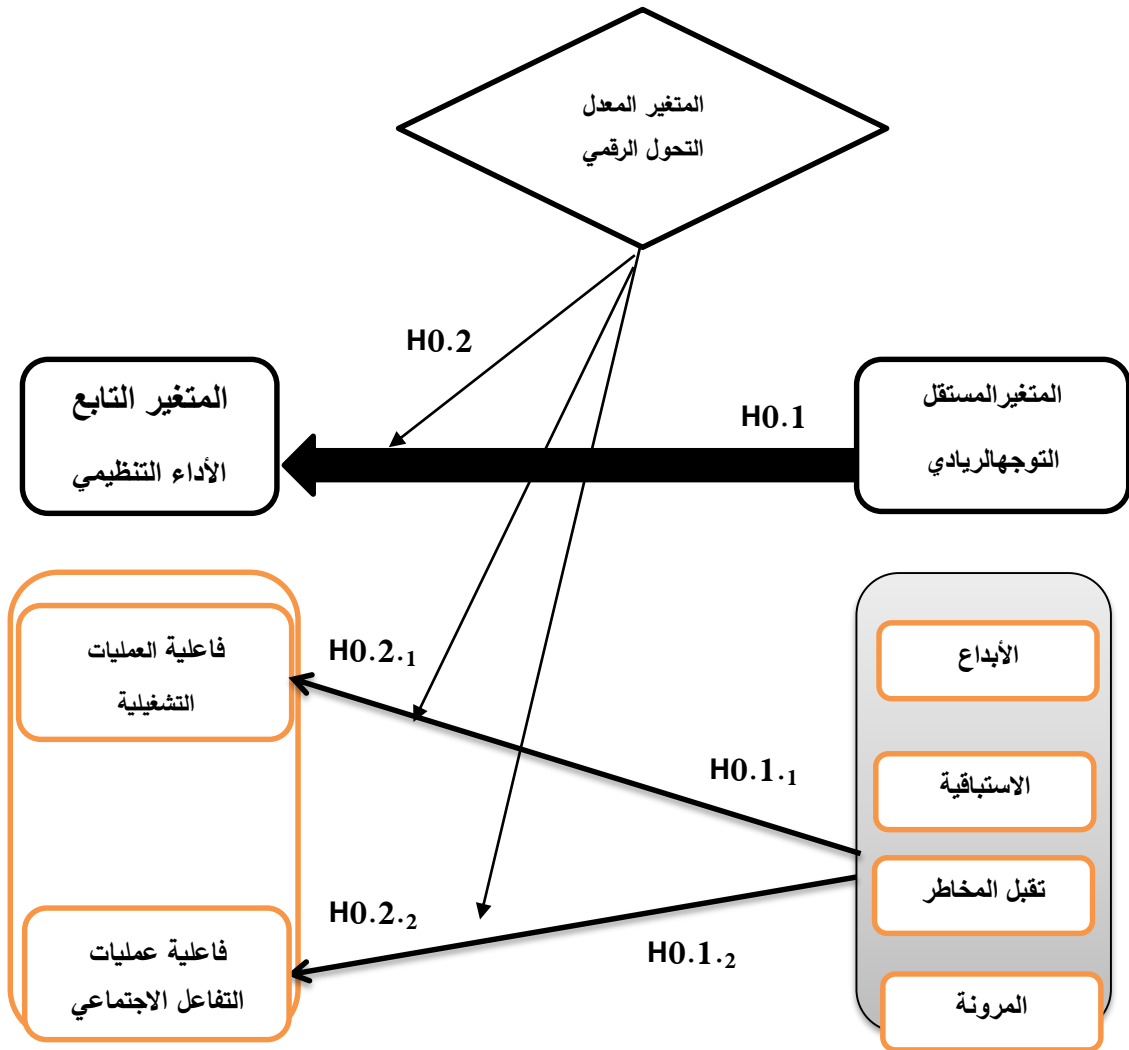
وتشتق منها الفرضيتين الفرعيتين الآتيتين:

**H02.1:** لا يعدل التحول الرقمي من أثر التوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، والاستباقية، وتقبل المخاطر، والمرونة) على فاعلية العمليات التشغيلية في المصارف الأهلية في محافظة بغداد عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .



H02.2: لا يعدل التحول الرقمي من أثر التوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، والاستباقية، وتقبل المخاطر، والمرونة) على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي في المصارف الأهلية في محافظة بغداد عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### (6-1) نموذج الدراسة



### الشكل (3-1) نموذج الدراسة الافتراضي

تم تطوير النموذج بالاستناد إلى:

المتغير المستقل: (Zhwan, (Al-Ubadi, et al., 2020;2021)

(المتغير التابع: المحاسنة (Hall & Johnson, 2009;2020)

المتغير المعدل: (Fernando, et al, 2019)

بالإضافة إلى نتائج مقابلات حيث اقترحت المصارف المبحوثة دراسة وتحليل هذه الأبعاد، بعد أن عرضت عليهم مجموعة من الأبعاد المتعددة والمتنوعة

### (7-1) حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على المصارف الأهلية التجارية في محافظة بغداد والبالغ عددها (29) مصرفاً عراقياً وأجنبياً من أصل (49) مصرفاً تجارياً.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال عام 2022.
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على أفراد العينة المختارة ضمن المصارف الأهلية في محافظة بغداد من شاغلي وظائف مدير العام، معاون مدير عام، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف).
- **الحدود الموضوعية العلمية:** اعتمدت هذه الدراسة بشكل رئيسي على ثلاثة متغيرات (التوجه الريادي، والأداء التنظيمي، والتحول الرقمي).

### (8-1) مُحددات الدراسة

- تم تطبيق الدراسة على المصارف الأهلية في محافظة بغداد، وقد يحد ذلك من تعميم نتائجها على المصارف الحكومية.
- تم تطبيق الدراسة على المصارف الأهلية في محافظة بغداد - العراق، وقد يحد ذلك من تعميم نتائجها على المصارف خارج العراق.
- سوف تحدد مصداقية هذه الدراسة وإمكانية تعميمها بدرجة صدق أداة الدراسة المستخدمة وثباتها بالإضافة إلى دقة استجابة العينة المفحوصة.

## (1-9) التعريفات الإجرائية

### 1. التوجّه الريادي

مجموعة من السلوكيات التي تشمل (الابداع، والاستباقية، وتقبل المخاطر، والمرونة) التي تمارس في المصارف الاهلية في محافظة بغداد، وتوقياس بالفقرات (1-20) .

### 2. الإبداع

قدرة المصارف الاهلية في محافظة بغداد على دعم الأفكار الجديدة، واستقطاب الموهوبين ، وتحويل الأفكار إلى خدمات ،وتبني التعلم المستمر ، وتوقياسه بالفقرات (1-5).

### 3. الاستباقية

قدرة المصارف الاهلية في محافظة بغداد على تحديد احتياجات الزبائن بدقة، وتبني المشاريع غير المسبوقه، وتجديد أساليب تقديم الخدمات ، واستخدام الذكاء التنافسي ، وتم قياسها بالفقرات (6-10).

### 4. تقبّل المخاطر

قدرة المصارف الاهلية في محافظة بغداد على دعم المشاريع الريادية ، وتحفيز التحدي والمخاطرة ، وتحليل المخاطر البيئية ، وتم قياسها بالفقرات (11-15).

5. المرونة : قدرة المصارف الاهلية في محافظة بغداد على التكيف مع الضغوط ، وتبني

أهداف مرنة ، واستيعاب الازمات والتعامل معها ، وتم قياسها بالفقرات (16-20).

6. الأداء التنظيمي: مجموعة النتائج النهائية للمصارف الاهلية في محافظة بغداد والمتحققة

من ممارسات7. فاعلية العمليات التشغيلية و 8. فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي، ونم

قياسها بالفقرات (21-40).

### 7. فاعلية العمليات التشغيلية

مجموعة الممارسات التي تنفذها المصارف الاهلية في محافظة بغداد والتي تركز على عمليات توصيل المنتجات إبالزبائن والمبادرات التطويرية وتحسين جودة الخدمات البنكية وايصال الخدمة في الوقت المحدد، وتم قياسها بالفقرات (21-30).

### 8. فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي

مجموعة الممارسات التي تنفذها المصارف الاهلية في محافظة بغداد والتي تركز على تحقيق تطلعات أصحاب المصالح، والاهتمام بشكاوي الزبائن ، وتبني الأنشطة الصديقة للبيئة ، والالتزام بالجودة والمسؤولية الأخلاقية وتنفيذ المبادرات الخيرية التطوعية ، وتم قياسها بالفقرات (31-40).

### 9. التحول الرقمي

درجة استخدام التطبيقات الذكية والتكنولوجيا المالية والتسهيلات الرقمية من قبل المصارف الاهلية في محافظة بغداد والمتعلقة بالمعاملات والتحويلات الرقمية وإنجاز طلبات ورغبات الزبائن على الشبكات مباشرة وتقديم الخدمات الإلكترونية التي من شأنها تحقق الاستجابة السريعة والموثوقية العالية والأمان المستدام وتخلق الزبون الراضي وتزيد من عدد الزبائن، وتم قياسها بالفقرات (41-55).

### 10. المصارف الأهلية التجارية في محافظة بغداد

كيانات مالية عراقية وأجنبية أسست بموجب قانون رقم 94 لسنة 2004، تمارس الأعمال والأنشطة المالية والمصرفية بكل أنواعها وأشكالها داخل العراق وخارجة ووفقاً لأنظمة وتعليمات البنك المركزي العراقي وبإشراف مباشر منه؛ ويبلغ عدد هذه المصارف (29) مصرفاً تجارياً

(عراقي وأجنبي) من أصل (49) مصرفاً تجارياً في العراق وتشكّل نسبة (59%) من مجموع المصارف التجارية في العراق و(36%) من أصل جميع المصارف في العراق والبالغ عددها (81) مصرفاً أهلياً.

## الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

( 1-2 ) المقدمة

( 2-2 ) التوجه الريادي

( 3-2 ) الاداء التنظيمي

( 4-2 ) التحول الرقمي

( 5-2 ) الدراسات السابقه ذات الصله

( 6-2 ) ما يميز الدراسات الحاليه عن الدراسات السابقه

## (1-2) المقدمة

يوضح هذا الفصل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالتوجه الريادي (المتغير المستقل)، والأداء التنظيمي (المتغير التابع)، والتحول الرقمي (متغيراً وسيطاً)، بالإضافة إلى استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة، كما ويسلط الضوء على السمات التي تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

## (2-2) التوجه الريادي

التوجه الريادي هو القوة الدافعة التنظيمية لنشاط المبادرة للمنظمات (Purnomo, 2019) ويعرفه (Nazar, et al., 2018) باعتباره توجهاً للمنظمة نحو قبول الإجراءات المختلفة واتخاذ القرارات تجاه التوجه الريادي، فالتوجه الريادي بمثابة اتجاه لتعزيز البقاء والاستمرارية. (Feng, et al., 2020)

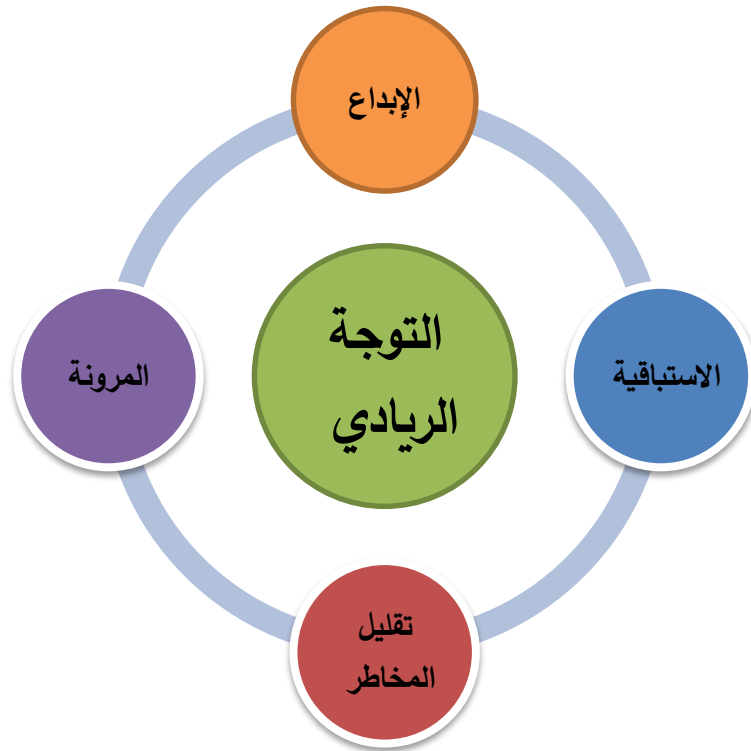
ويعد التوجه الريادي مصدر للميزة التنافسي (Mishra, 2017) ويدعم المنظمات الإبداعية للتنافس والحصول على أعلى العوائد (Purnomo, 2019) ويرى (Rahman et al., 2019) أن التوجه الريادي هو أحد التوجهات الاستراتيجية لتطوير وابتكار خدمات جديدة وخلق سلوك جديد لإرشاد العميل؛ لخلق ميزة تنافسية.

إن المنظمات ذات التوجه الريادي تتصف بالإبداعية والمخاطر والاستباقية وبهذا يصف الوضع الاستراتيجي الذي يتخذه مالكو ومديرو المنظمات ذات التوجه الريادي، والذين يتصفون بمستوى عال من المجازفة والتنبؤ، والاتجاه نحو تطوير وتقديم منتجات متميزة. (صالح، 2007)

ويتضح لنا مما سبق؛ أن تأثير للتوجه الريادي على نشاط المنظمات وتعزيز وبقاء المنظمة وهي أحد المحركات لتطوير التنظيمي وتمكين المنظمة على توفير فرص جديدة وتسهيل عملية الاستثمار، وهو مصدر للميزة التنافسية.

### أبعاد التوجه الريادي

الدراسة الحالية اعتمدت أربعة أبعاد للتوجه الريادي هي (الإبداع، الاستباقية، تقبل المخاطر، المرونة) وأن سبب اختيار هذه الأبعاد يعود إلى اعتمادها في أكثر الدراسات وخاصة الحديثة منها (Cho and Lee, 2018; Suchitra et, al 2020; Al-Ubadi, etal, 2021) -Kadhim, 2020; Zhwan وذات معاملات صدق وثبات عالية ومطمئنة، بالإضافة لترشيحها من قبل المصارف المبحوثة للدراسة والتحليل.



الشكل (2-2) أبعاد التوجه الريادي

من منظور الدراسة الحالية



## 1. الإبداع

يُعد الإبداع من الظواهر ذات الجذور القديمة ولكن الاهتمام به يُعد حديثاً؛ حيث يسعى الإنسان بشكلٍ دائمٍ إلى الإبداع في كافة المجالات، وتحتاج المنظمات مهما كانت طبيعة عملها إلى استخدام الإبداع؛ حيث تُعد أفضل المنظمات هي التي تطبق الإبداع، ويُعد أفضل المديرين هم الذين يحرصون على توفير المناخ المناسب لمساعدة الموظفين على استخدام مهاراتهم الإبداعية بشكلٍ تام. (سمحان، 2019)

عرف الإبداع إلى أنه القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية، مثل: تقديم خدمات جديدة، وإحداث تطوير خدمات جديدة للعملاء وتسهيلات ائتمانية. فالإبداع هو واحد من المكونات الرئيسية للتوجه الريادي التي تخلق القيم التي تريدها المصارف أثناء إحداث تغييرات جديدة من خلال الأفكار الإبداعية (Cho and Lee, 2018)، علاوة على ذلك فالإبداع يشمل جميع الأنشطة التنظيمية المصرفية والإدارية، والعمليات التكنولوجية للمصرف (Faizet, al, 2015)، فالمصارف الإبداعية ترى الأشياء بالطريقة التي يراها الآخرون، لكنها تفعل الأشياء بشكلٍ يعكس الإبداع في التوجه الريادي على قدرة المنظمة على المشاركة في الأفكار الجديدة والعمليات الإبداعية التي قد تؤدي إلى خدمات مصرفية أو عمليات مصرفية تكنولوجية جديدة لتلبية متطلبات العملاء والسوق. (Nazar et, al, 2018)

وتحتاج المنظمات مهما كانت طبيعة عملها إلى استخدام الإبداع؛ حيث تُعد أفضل منظمة هي التي تطبق الإبداع، ويُعد أفضل المديرين هم الذين يحرصون على توفير المناخ المناسب لمساعدة الموظفين على استخدام مهاراتهم الإبداعية بشكلٍ تام. (سمحان، 2019)

يتبين لنا مما سبق؛ أن الإبداع ضروريٌ يمثل تطوير المنظمة من خلال تطوير مهارات وإمكانيات العاملين الإبداعية. وتطوير أنشطة المنظمة من خلال الأفكار الإبداعية التي تمكن البنوك لتحقيق أهدافها وتقديم خدمات جديدة للعملاء.

## 2. الاستباقية

عرفت الاستباقية بأنها القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية للسيطرة على السوق من خلال اكتشاف فرص جديدة، وتطوير وإطلاق وخدمات مصرفية جديدة في السوق لخلق ميزة تنافسية. أن توجه المبادرة الاستباقية تعني قدرة المصرف على تحديد أو توقع فرص السوق، وتنظيم الموارد المالية لاستغلال الفرص المحددة قبل أن يلاحظ المنافسون الآخرون وجود هذه الفرص. والمصرف الاستباقي لديه القدرة على رؤية الفرص التي لا يرى فيها الآخرون شيئاً، فيمكن أن يكون المصرف استباقي من خلال توقع احتياجات السوق المحتملة واتخاذ الإجراءات، في شكل تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة؛ لتلبية احتياجات العملاء. (Otache&Mahmood,2015)

كما عرفت المبادرة على تحمل المخاطرة في ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة، والقدرة على الإبداع والاستمرارية وتحقيق الفوائد والنجاح. والمبادرة التي تتبناها المنظمة على أساس الابتكار والتجديد. (جندب، 2013)

وعلى هذا؛ فإن توقع التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة وأثره على الاحتياجات المستقبلية وبشكل يسبق المنظمات المنافسة، وتكون الدافع الرئيسي للتجدد والابتكار (النعيمي وماجد والشغري، 2016). ولكي يتحقق هذا على المنظمة أن تنشر ثقافة تنظيمية تشجع المدراء على القيام بالأعمال الريادية، إن لكل منظمة هدفاً أو مجموعة من الأهداف يجب عليها بلوغها لتحقيق التميز

لدى زبائنها فعليها توقع المتغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة، لكي تتصرف على أساس تلك التغيرات وهذا بالضبط صلب العمل الإستباقي. (جلاب 2014)

مما سبق؛ يمكن أن نستخلص بأنه من الضروري استعداد المصارف والتأكد من قدرتها على تحمّل المخاطر في ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة، ومواكبة التطورات الجديدة والبحث عن الفرص الجديدة لديها، وقدره المنظمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للسيطرة على السوق.

### 3. تقبل المخاطر

وهو ميل المنظمة أو المدراء إلى مشاريع ذات نسبة مخاطرة عالية، وبالمقابل تكون أرباحها مرتفعة، ويتبنّى المدراء الأفعال ذات الطابع المغامر بدلاً من الأفعال الحذرة وتكون المنظمة ناجحة ريادةً وترغب بالحصول على عوائد مالية مرتفعة، وتعمّأرباحها عليها أن تجازف باختيار البدائل الخطرة كالاستثمار في التكنولوجيا غير المكتشفة أو الدخول للأسواق جديدة أو اقتراض ضخمة. (مصطفى، 2016)

وعرف أيضاً بأنه الرغبة والاستعداد لتخصيص الموارد ومتابعة الفرص المتاحة في السوق مع مقدار معقول من الخسائر حيث أن المخاطرة لا يتعلق بالمخاطر الشديدة أو التي لا يمكن السيطرة عليها، ولكن يتعلق بالمخاطر المعتدلة والمحسوبة. (Otach & Mahmood, 2015)

حيث يمكن تقبل المخاطرة من التنفيذ السريع للأفكار وتجديد الأعمال الاستراتيجية وبقائها (Purnomo, 2019) وبالإضافة إلى ذلك، تعرفه المنظمة الدولية لتوحيد القياس (ISO) بأنه: "درجة المخاطر التي يرغب الفرد في قبولها نتيجة استثمار أقل ملائمة، من أجل تحقيق نتيجة استثمارية أكثر ملائمة". (Baker & Ricciardi, 2014)

ومما سبق؛ نستخلص بأنه يمكن تقبل المخاطر عن طريق التنفيذ السريع للأفكار وتجديد الأعمال الاستراتيجية، وذلك من خلال المجازفة والمخاطرة ويمكن القول بأن المخاطرة مقدار الخطر الذي يمكن الفرد تقبله وذلك لتحقيق هدف ما.

#### 4. المرونة

عرفت المرونة بأنها تعزيز القدرة التنافسية بالمنظمة، وأن للمرونة الاستراتيجية دورٌ مهمٌ في زيادة القدرة التنافسية في المنظمة، خاصةً أنها أصبحت تنشط في محيط أقل مما يمكن القول عنه شديد وسريع التغيير، ومواكبة متطلبات التغيير المحيط بالمؤسسات المالية ولقدرة ديناميكية تركز على المهارات المتجددة، وقادرة على استشراف وحدات التغيير في البيئة الخارجية مما يزيد من القوة التنافسية للمؤسسة ويحقق لها التفوق والريادة (عموري، 2021). وتعتبر البيئة الداخلية للمنظمة المحدد الرئيسي لزيادة القدرة التنافسية، أي من خلال نقاط القوة المتمثلة في الموارد الداخلية للمنظمة، بدلاً من الفرص في البيئة الخارجية (Eryesil, Esmen & Beduk, 2015). وتعتبر المرونة بأنها قدرات المنظمة الذاتية والتي تساعد على مقاومة المحيط والتكيف معه. (السلطان، 2013)

ونستخلص مما سبق؛ أن مرونة المنظمة هو الاستعداد للأحداث المفاجئة والأزمات الطارئة يمكن التغلب عليها وتحقيق الازدهار في بيئة اقتصادية متغيرة باستمرار، والقدرة على التعامل مع هذه التغيرات وتزويد العملاء بخدمات مصرفية تتناسب مع حاجاتهم

#### (2-3) الأداء التنظيمي: يشير الأداء التنظيمي، وفقاً لـ (Cho and Lee (2018)، إلى أداء

المنظمة مقارنة بأهدافها وغاياتها. أو أنه النتائج الفعلية أو مخرجات المنظمة كما تم قياسها مقابل النواتج المقصودة لتلك المنظمة.

يُمكن الأداء التنظيمي في صميم بقاء المصرف، حيث يتم التعرف عليه كمتغير مركزي للنجاح، بدءاً من المجالات المتباينة مثل الادخار والائتمان والتسويق وإدارة العمليات والأعمال الدولية والاستراتيجيات وأنظمة المعلومات، لذلك؛ يمكن تعريف الأداء التنظيمي على أنه مجموعة من المؤشرات المالية القادرة على تقييم الدرجة التي وصلت إليها الأهداف والغايات التنظيمية والتي تم إنجازها، وأكد (Hanna et al, 2015) على أن هناك علاقة بين جودة المعلومات والعناصر المتحققة من خلال هذه المعلومات المتعلقة بمدى الانسجام والتوافق مع المستخدم من خلال الإنترنت، كما أشار (Argyropoulou, 2015) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين جودة المعلومات والأداء التنظيمي المالي فقياس الأداء المالي من خلال مؤشرات الأداء بمساعدة بيانات المصرف المنشورة أو البيانات من البورصات. وفي الوقت نفسه يمكن أيضاً قياس الأداء التنظيمي بناءً على المعلومات الشخصية التي تم جمعها من المديرين أو غيرهم من المخبرين الرئيسيين، ويطلب منهم تقييم الأداء العام لمصرفهم مثل حصتهم في السوق المالي، والربحية. وتعتبر البيانات والمعلومات عالية الجودة لاتخاذ القرارات الإدارية، خاصة عندما يكون للقرارات المتخذة عواقب بعيدة المدى. فإن التدقيق في المعلومات التي تم الحصول عليها والمطالبة بأن المعلومات التي تلي بعض الميزات ذات أهمية ينعكس في إيجاد وتحقيق الأداء التنظيمي وفعالية صنع القرار (Alshikhi & Abd ullah, 2018).

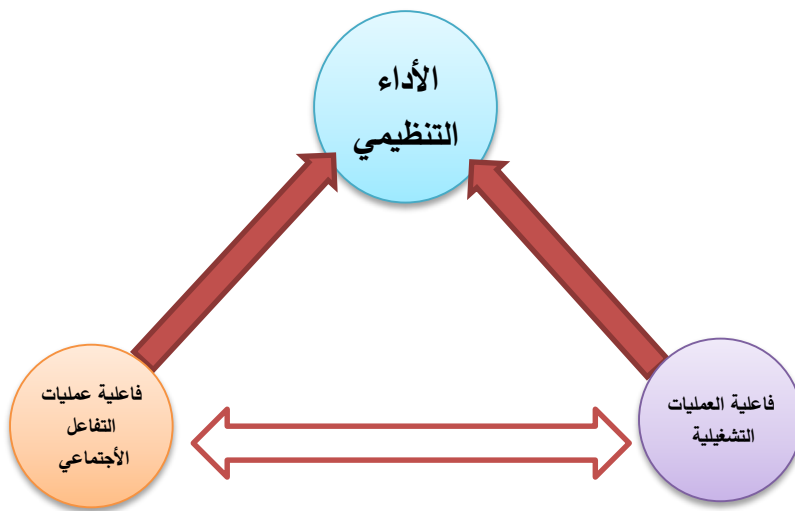
ويتضح مما سبق؛ بأن الأداء التنظيمي يشير إلى ان النتائج الفعلية أو مخرجات المنظمة يتم قياسها مقابل النواتج المقصودة للمنظمة وهي مجموعة من المؤشرات المالية القادرة على تقييم الدرجة التي وصلت إليها الأهداف التنظيمية التي تشير إلى الأداء المالي وأداء سوق الأوراق المالية وعدد المساهمين وتحقيق أهداف المنظمة.

تبحث الدراسة الحالية في الأداء التنظيمي من خلال فاعلية العمليات الداخلية بأبعاده (فاعلية العمليات التشغيلية وفاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي) الذي يستخدمه المديرون للتحقق من سير العمل وتحديد فرص تحسين الأداء وإدخال تقنيات المعلومات في أسلوب العمل اليومي لرفع الأداء والإنتاجية.

ويتوضح لنا مما سبق؛ بأن الأداء التنظيمي بأبعاده ضرورة يستخدمه المديرون للتحقق من سير العمل وتحديد فرص لتحسين الأداء ويتطلع إلى إدخال تقنيات ومعلومات جديدة في أسلوب العمل اليومي لرفع الأداء وفاعلية المنظمة.

### أبعاد الأداء التنظيمي

اعتمدت الدراسة الحالية بعدين هما (فاعلية العمليات التشغيلية وفاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي) وسبب اختيار البعدين المذكورين يعود لملائمتها لعمل المصارف من جهة وعدم التركيز على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي بشكل كبير في الدراسات التي تناولت أداء المصارف من جهة أخرى، وتم التوصل لذلك من خلال نتائج مقابلات المهيكلة.



الشكل (2-3) أبعاد الأداء التنظيمي يوفق المنظور الدراسة الحالية

1.فاعلية العمليات التشغيلية :عرفت فاعلية العمليات التشغيلية بأنها الأنشطة والفعاليات المتعلقة بتصميم خدمات مريحة وموثوقبها، وتقديمها في الوقت الملائم والمطلوب(المحاسنة، 2020). وتتكون من الأعمال الأساسية والتي تعمل على إنشاء القيمة الأساسية للمنظمة، ومن أهم أنماط العمليات الأساسية التسليف والإيداع وبيع السندات، كما تشمل العمليات التشغيلية كلاً من الهياكل الرسمية وغير الرسمية والتي من شأنها إدارة الأنشطة والفعاليات في المصرف، والمساعدة على حلال مشاكل والصعوبات التي قدت واجه المصرف، ومن الأمثلة على العمليات التشغيلية التنفيذ والتدقيق والعمليات المصرفية مثل مكتبة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات المصرفية، ومراقبة الأهداف ذات الصلة بالمعلومات والتكنولوجيا المصرفية مؤشر نموذج القدرة التنموية للمصرف(المحاسنة، 2020؛ Hall & Johnson, 2009)

والعمليات التشغيلية هي الأنشطة والفعاليات المتعلقة في عمليات الخدمات وتوصيل الخدمة إلى العملاء والمبادرات الاستراتيجية للمصارف الرائدة في تحسين جودة الخدمة في الوقت المطلوب والملائم أو الأنشطة والفعاليات المتعلقة بتصميم خدمات مريحة وموثوق بها وتسليمها في الوقت المطلوب والملائم. (الكساسبة، 2011)

وتعتبر العمليات التشغيلية إحدى العمليات الداخلية التي تملك تأثيراً مهماً على سير العمليات في الشركة، هذا بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه هذه العمليات في نجاح الشركة وتطورها. ورغم التأثير الكبير الذي تملكه العمليات الداخلية للمنظمة إلا أن عدداً قليلاً من الشركات فقط تهتم بإدراك أهمية العمليات الداخلية وتسعى لفهم كيفية تطويرها، وتهتم بالإجابة عن بعض الأسئلة مثل "ماهي عمليات كالأساسية؟"، ما هي عمليات كالتشغيلية؟ "وحتى يتم العمل على صورة جيدة لابد من أن يكون مخططاً له، ومصمماً، ومدمجاً، ومحكوما بقواعد معينة تديره وتراقب سيره. كما ينبغي أن

تحتوي على متطلبات الإدخال، معايير الأداء، ومتطلبات الإخراج، كما يعتبر فهم سير العمليات وطريقة أدائها وإدارتها وتبنيها من قبل أعضاء المنظمات مسؤولية وخطوة مهمة من أجل تنفيذها.

(Menor, Kristal, Rosenzweig, 2007)

تحاول أغلب الشركات تطوير عملياتها التشغيلية من خلال تنفيذ فرق التنمية العمليات. وبالتأكيد فإن توظيف اشخاص مؤهلين وعمل تطورات مستمرة كلاهما أمران مهمان إلا أنهما لا يضمنان تحقيق النجاح للشركة. (الكساسبة، 2011)

يمكن القول بان فاعلية العمليات التشغيلية تتمثل في تحسين جودة الخدمة البنكية وتقليل وقت التوصيل الخدمة وايصالها في الوقت المناسب وان اهتمام البنوك نحو استمرار تطوير وتجديد الخدمات المتمثلة بالعمليات التشغيلية.

### 1. فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي

عرف التفاعل الاجتماعي بأنه من أكثر المفاهيم انتشاراً وهو أساس في دراسة كيفية تفاعل العنصر البشري في البيئة وما ينتج عن هذا التفاعل من قيم وعادات واتجاهات، إذ يُعد التفاعل الاجتماعي بشكلٍ عام نوعاً من المؤثرات والاستجابات في منظمات الأعمال والتي ينتج عنها تغير في الاطراف الداخلة فيما كانت عليه عند البداية كالعملاء والموردين والموظفين، بحيث يؤدي ذلك إلى تعديل طريقه عملهم مع تحسين سلوكهم تبعاً للاستجابات وان الاهتمام بالعميل والتفاعل معه يشكل القيمة العالية ويتطلب التعاون والتفاعل مع العملاء فهما قويا للتبادل الاجتماعي. (المحاسنة،

(2020)

واستناداً إلى (Bahar M. and Kian (2012) فإن عمليات التفاعل الاجتماعي تشمل:

1. الاهتمام بشكاوى العملاء وحسن إدارتهم وحسمها بأسرع وقت ممكن.
2. الالتزام بالإطار الأخلاقي والاجتماعي يحقق رفاهية المجتمع ويدعم الصلته.



3. إدامة التواصل مع العملاء.

4. التركيز على ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

5. المبادرات التطوعية والخيرية التي تهدف إلى تطوير المجتمع المحلي.

تؤكد الدراسة بان التفاعل الاجتماعي بشكل عام يؤثر على أداء المنظمة والاهتمام في بناء مجتمع لتشجيع علاقات بين المصرف والزبائن من خلال الإفادة من خبره الزبائن الجماعية التي تسعى المصرف للاستفادة منها والاهتمام بشكاوى العملاء وحسن ادارتها وحسمها بأسرع ما يمكن في إطار اخلاقي واجتماعي يحقق رفاهية للمجتمع.

## (4-2) التحول الرقمي Digital Transformation

يعرف التحول الرقمي بأنه عملية انتقال الشركات إلى نماذج عمل تعتمد على التقنيات الرقمية لدعم تطوير وابتكار ما يقدم من منتجات وخدمات، وتوفير قنوات جديدة وفرص عمل تزيد من قيمة خدماتها. (عبد الرزاق، 2019)

تتبع بعض المصارف التقنيات الرقمية لتحويل نماذج الأعمال التقليدية، بينما يركز تحول العمليات على مجالات محدودة من العمل المصرفي كمطالبات أقساط القروض أو الاستعلام عن أرصدة الحسابات، فإن تحولات نموذج الأعمال تهدف إلى اللبنة الأساسية لكيفية تقديم القيمة في صناعة الخدمات المالية. (Bonnet, Didier & Westerman George, 2020)

وأهمية التحول الرقمي في قدرته على الإسهام في حل المشكلات وتفعيل التنمية وتعزيز استدامتها. وتأتي التقنية لتكون عاملاً مُساعداً ومحفزاً إلى جانب تطوير مصادر جديدة للإيرادات والنظم البيئية التي تدعمها البنية الأساسية البنكية والبنية الأساسية للدفع بما في ذلك المخزن ونقل

القيمة (Johannes. Denis, 2019). الذي يمكّن من الدفع بالعملة الافتراضية إلى حدوث تحولٍ في بناء الثقة في هذا المجال، من حيث التحوّل الكامل في كيفية تخزين القيمة، ومع ذلك فإنها تتلقى استجابة كبيرة نظراً لقوتها، وتبحث العديد من البنوك الآن عن الطرق المناسبة للأمان مع هذا التغيير. (البار والمرحبي، 2019)

وتقدّم المصارف أيضاً خدمات مصرفية رقمية من خلال إنشاء منصات البنوك الرقمية، حيث مكّنت الحوسبة السحابية وطرق وأدوات التطور الرشيق ومكتبات الأكواد الخارجية المطورين من إنشاء منصات متكاملة للخدمات المصرفية التي تدعم العمليات الرئيسية للبنك. (خميس، 2022)

وتتبع المصارف التقنيات الرقمية لتحويل نماذج الأعمال التقليدية، بينما يركز تحول العمليات على مجالات محدودة من العمل المصرفي، وأن التغييرات الرئيسية في التحوّل الرقمي الذي يشهد تحولاً عميقاً في النظام المصرفي، منها أن الرقمنة توفر فرصاً جديدة للبنوك لوضع العميل في قلب عملية التطور ويبدو أن التقنيات الجديدة الموجودة في السوق لتعطيل سلسلة قيمة الخدمات المالية بالتجزئة، وأن تحديد التحوّل الرقمي في القطاع المصرفي، وتحديد ما تقوم البنوك بتطويره في السوق إلى أنه لن تكون التكنولوجيا بحد ذاتها هي التي ستعمل على تعطيل الصناعة البنكية والاستمرار والمنافسة في المستقبل سوف يعتمد إلى حد كبير على القرارات التي تتخذها البنوك اليوم. (Anna, 2018)

وأن الاهتمام الكبير في التحوّل الرقمي على القطاع المصرفي عن طريق بوابات الخدمة الرقمية على الأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة باستخدام فائدة البوابة، وواجهة البوابة، ووظائف البوابة الموجهة نحو الخدمة، والحوسبة السحابية التي يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي وتساعد خدمة البوابة الإلكترونية في تصميم وظائف الشركات (Ying –Yu, K, et al, 2016)

وللتحوّل الرقمي فوائد عديدة ومتنوعة، ليس للعملاء والجمهور فقط بل للمؤسسات والشركات

وأصحاب المصالح المختلفة أيضاً من أهمها: (عبد الرزاق، 2019)

- يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير.
- يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.
- يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- يساعد المؤسسات والشركات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع، والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور.

ويتضح لنا مما سبق؛ ضرورة الاهتمام بالتحوّل الرقمي ودوره في رفع كفاءه البنوك وتحقيق وضع مالي مستقر، وأصبح التحوّل الرقمي ضرورياً في المؤسسات المالية التي تسعى إلى التحسين وتطوير خدماتها المصرفية وتسهيل وصول المستفيدين عن طريق تقديم الخدمات للعملاء بشكل أسرع وأسهل، وأصبح التحوّل الرقمي مطلب رئيسي للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية.

## (2-5) الدراسات السابقة ذات الصلة

تناقش هذه الفقرة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وقد تم تصنيفها من الأقدم إلى الأحدث، ومن ثم مناقشتها على أساس الهدف منها ومكان التطبيق وأحجام العينات وأهم النتائج التي خرجت فيها، وكما يأتي:

- دراسة (Hall&Johnson, 2009) بعنوان:

**When Should Process be art .not science?**

متى يجب أن تكون العملية فناً وليس علماً؟

هدفت الدراسة، وهي ذات تحليلي، إلى نشر عملية مبيعات أوربية ناجحة إلى جميع أنحاء العالم، ويسمح للفرق الإقليمية بأداء أعمالهم، وسلطت الضوء على فاعلية العمليات التشغيلية وإبراز دورها في تحقيق الأداء وتحقيق المكاسب وإنقاذ العمليات التشغيلية من موجه التوحيد العلمي من خلال تقديم نهج من ثلاث خطوات لتحديدها ودمجها بنجاح في أي عمل تجاري.

• دراسة (Besson & Rowe, 2012) بعنوان:

**Strategizing Information Systems-enabled Organizational Transformation**

وضع استراتيجيات للتحويل التنظيمي المدعوم بنظم المعلومات.

هدفت الدراسة إلى أن أنظمة المعلومات تمكن التحوّل التنظيمي حيث تقوم بتحليل الخطاب حول التكنولوجيا التشغيلية الموجودة في استراتيجية والنظرية التنظيمية وحددت أربعة موضوعات هيكلية الجمود التنظيمي والعملية والوكالة والأداء وطبقت على مجموعة من (62) ورقة تجريبية، وناقشت النتائج ثم تم تحديد عشرة مجالات بحثية لإظهار أنه لا تزال جبهة جديدة لبحوث نظم IS التكنولوجية التشغيلية المدعومة من المعلومات الاستراتيجية.

• دراسة (Purba, 2015) بعنوان:

**Strategic Innovation through Technology Readiness and Acceptance in Implementing Ict for Corporate Sustainability.**

الابتكار الاستراتيجي من خلال الاستعداد التكنولوجي والقبول في تنفيذ لاستدامة الشركات.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح حاجة الشركات إلى استراتيجية الإبداع من خلال الاستعداد التكنولوجي والقبول في تنفيذ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لاستدامة الشركات في المستقبل، أجريت هذه الدراسة في جاكرتا - إندونيسيا على 215 من الموظفين والمتدربين المستجيبين من مختلف الشركات والمنظمات في جميع أنحاء جاكرتا، والتي استطلعت بشكل عشوائي عبر استبيانات شخصية واستخدم مقياس مؤشر الجاهزية التكنولوجية TRI لقياس مدى ميل المستجيبين إلى تبني

واستخدام التكنولوجيا المبتكرة، حيث تم الاستنتاج من إجابات المشاركين بأن جاهزية التكنولوجيا للأشخاص داخل كل شركة هي إلزامية، فإن المنظمات بحاجة له من أجل الاستدامة والتطوير لمواجهة الاقتصاد العالمي والأعمال التجارية العالمية. وأصبح اعتماد التكنولوجيا الجديدة للمتطلبات والمهام مهمة لاستدامة الشركات والمؤسسات في جميع أنحاء البلاد.

وفي الوقت الذي يزداد فيه عدد المنتجات والخدمات الإبداعية ذات التقنية العالية، فإن تجارب المستهلكين مع هذه المنتجات والخدمات أصبحت نقطة محورية بالنسبة للشركات التي تناضل من أجل البقاء في العالم الرقمي.

كما أن كثافة المنافسة تتزايد بسرعة، العديد من الشركات تقدم منتجات وخدمات قائمة على التكنولوجيا لتلبية وتجاوز التوقعات المتغيرة باستمرار للعملاء، هذا الوضع من الظروف سيجبر أي منظمة أو مؤسسة ان تعتمد تكنولوجيات جديدة عالية المستوى مثل تكنولوجيا المعلومات لتحسين الفعالية والكفاءة في مختلف عمليات العمل داخل المنظمة، فإن التغيير في الوضع العالمي لا يمكن إيقافه، لذلك يجب على أي منظمة أن تقوم بإعداد إدارة جيدة للخدمة.

• دراسة (2016) Ferreira, بعنوان:

### **Experience-focused Thinking and Cognitive Mapping in Ethical Banking Practices.**

التفكير الذي يركز على الخبرة ورسم الخرائط المعرفية في الممارسات المصرفية الأخلاقية. هدفت الدراسة إلى بيان تزايد القلق بشأن الإدارة الأخلاقية والمبادئ الأخلاقية في المصارف حيث توجد مخاوف في العمليات اليومية وتكون بعيدة عن البساطة، وتقتصر الدراسة استخدام الخرائط المعرفية لتعزيز العوامل الرئيسية للأعمال المصرفية الأخلاقية وأن رسم الخرائط المعرفية يوفر عملية تكامل وتمثيل مجموعة من الخبراء الذين يركزون على التفكير حيث يسمح بتطوير إطار منهجي مستدير وذلك من خلال وصف روابط السبب والنتيجة بين مُحددات الصيرفة الأخلاقية،

وتحليلها بطريقه شامله، فإن مثل هذه الخرطة لا تعمل فقط كدعم لتكامل القيم والاخلاق والخدمات المصرفية بحيث يمكن أن تساعد في إنشاء النظرية بناءً على الخبراء.

• دراسة زيد والصهبي (2018) بعنوان:

أثر جودة الخدمة المصرفية على الصورة الذهنية للعملاء.

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر جودة الخدمات المصرفية في الصورة الذهنية لدى عملاء البنوك الاسلامية في الجمهورية اليمنية وقياس مستوياتها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. واعتمدت الاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة بلغت (380) من عملاء البنوك الاسلامية في الجمهورية اليمنية، وتم تحليل البيانات باستخدام SSPS، وبينت نتائج الدراسة ان مستوى جودة الخدمات المصرفية بشكل مباشر أو غير مباشر، وظهرت نتائج التحليل الوصفي (المعدل العام) للحفاظ على توجه البنك التجاري الرائد. وكانت أبعاده الملموسية، الاتصال، والمصادقية بدرجة عالية بينما أبعاد الاستجابة، التعاطف، والاعتمادية متوفرة بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى ان مستوى الصورة الذهنية لدى عملاء البنوك محل دراسة والقوة الخليجية التي تدل على استيعاب البنك لأهمية التوجهات القيادية، الامر الذي ينعكس في تحسين أدائه.

• دراسة John et al, (2018) بعنوان:

**Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations.**

نحو التحوّل الرقمي: الدروس المستفادة من المنظمات التقليدية

هدفت الدراسة إلى استعراض 10 دراسات لحالات التحوّل الرقمي وطورت لعملي مفاهيمي لدعم الباحثين والممارسين وتحليل المناهج التي تتبعه المنظمات لتنفيذ التقنيات الرقمية بنجاح وسعى المقال للحصول على دراسات لكتابه الحالة لاستكشاف التحوّل الرقمي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إطار عمل مفاهيمي يسعى إلى دعم الإدارة لفهم الإجراءات المطلوبة للتحوّل الرقمي، وهناك

محاور رئيسية هي المنظور الاستراتيجي للعملاء والمنظور المتمركز حول المؤسسات والمنظور الذي يركز على التكنولوجيا، الذي تحتاجها المنظمة إلى النشر عند تنفيذ تحويلات الأعمال الرقمية.

• دراسة إبراهيم والحداد (2018) بعنوان: منشآت الأعمال والتحول الرقمي.

هدفت الدراسة إلبيان أن منشآت الأعمال تسعى إلى تعظيم فرص النجاح لتحقيق أهدافها التي حددتها بدقه في الرؤية والتخطيط الاستراتيجي وتسهم في تحقيق هذه الأهداف، واستعرضت منشآت الأعمال والفرق بينها وبين المنظمات والمؤسسات والشركات، ومدى تأثيرالتحول على المنتج النهائي والخدمات المقدمة لعملائها ومورديها، وتناولت كيفيةالتحول التدريجي من النظم والبرامج التقليدية إلى نظم والبرمجيات الرقمية ووصولاًللتحول الرقمي الكامل. واستعرض مسميات البرمجيات التي تدعم عمليات التحول الرقمي والوظائف التي تؤديها، ووضع خطط استراتيجية للتوجه نحو التحولالرقمي.

• دراسة (2018) Marting, etal, بعنوان:

**Analisis Inf Ormation Sharing Berbasis Aplikasi Untuk Simplifikasi Proses Bisnis Pada.**

هدفت الدراسة إلى بيان أن العملية التجارية هي عملية أساسية للشركة لتكون مستدامة في الوقت الحاضر وتكون قادرة على تبسيط عملياتها التجارية وإحداث ابتكارات في عملياتها التجارية وتكون قادره على التنافس مع الشركات، وتوصلت الدراسة إلى تحديد وتحليل المعلومات التي تساعد في تبسيط العمليات التجارية، واستخدمت الدراسة الطريقة الوصفية نوعية من خلال مشاركة المعلومات التي تساعد في العملية التجارية واستخدمت البيانات الأولية في المقابلات وأظهرت النتائج ان العملية التقليديةكانت مثالية تراوحت بين(31) يوماً إلى (2-2.5) شهراً ولا يزال يحتاج إلى عدة جوانب لتطويره.

• دراسة Fernando F. et al, (2019) بعنوان:

### **Digital Transformation and public Service Delivery in Brazil.**

التحوّل الرقمي وتقديم الخدمات العامة في البرازيل.

هدفت الدراسة إلى تحليل التحوّل الرقمي للخدمات العامة في الحكومة البرازيلية، الدراسة ميدانية شملت 85 منظمة اتحادية، تم فحص 1740 خدمة عامه وفقاً لعوامل مختلفة تشرح سبب رقمه معينه وناقشت الدراسة الانتقال من الحكومة الإلكترونية إلى سياسة Digital مع ذكر الحدود المتعلقة بتفضيلات الوكلاء في السياسات العامة، وناقشت أيضاً التحوّل الرقمي في الحكومات كعملية تغيير مؤسسي في المؤسسات العامة، مع مراعات دور الوكلاء والعوامل التي تفسّر قرار رقمه الخدمات العامة، وتوصلت النتائج إلى أن التحوّل الرقمي الشاملة والمتجانسة ليست مُجدية، وتتداخل العوامل المتعلقة بتفضيلات الوكلاء، وأن استخدام التكنولوجيا يشجع التغييرات في هيكل الخدمات حيث يؤدي إلى عمليه غير متكافئة وغير متسقة وغير كاملة يمكن أن تعزز المواطنين أو استبعادهم، رغم وجود هيكلٍ سياسي لتتسيق سياسة التحوّل الرقمي في البرازيل، وكانت التوصيات أن يعزز تصميم السياسات وترتيبها المؤسسية بقدر أكبر من خلال مناقشة نظرية من أجل التحوّل الرقمي الكامل.

• دراسة الجابري (2019) بعنوان: تقييم جودة العمليات المصرفية في البنوك اليمنية (دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية).

هدفت الدراسة إلى تقييم جودة العمليات المصرفية في البنوك اليمنية ومقارنه ادائها للعمليات المصرفية بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية اليمنية، واستخدمت ستة معايير لتقييم جودة العمليات المصرفية لأنها تشمل كافة جوانب الأداء للعمليات المصرفية للبنوك وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم الأداء للعمليات الداخلية للبنوك الإسلامية والبنوك التجارية، حيث أن هناك حاجة لضرورة زيادة الاهتمام من قبل البنوك الإسلامية والبنوك التجارية اليمنية لتحسين وتطوير أداء



عملياتها الداخلية، وهذا يساعد على زيادة كفاءة عملياتها الداخلية، مما يساعد على تقديم الخدمات المصرفية للعملاء بشكل أكثر كفاءة ويحقق زيادة بالأرباح وكسباً للعملاء.

• دراسة الطاهر (2019) بعنوان: أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء.

هدفت الدراسة التعرف على أثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية والممثلة باللموسية، الاستجابة السريعة، على رضا عملاء المصارف التجارية بمحافظة الدرب -المملكة العربية السعودية، ان مشكله الدراسة تكمن على التساؤل الآتي: ما أثر جودة الخدمة المصرفية وأبعاده على رضا العملاء في المصارف؟ واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات في الدراسة التطبيقية وتحليلها، ويتمثل مجتمع الدراسة في عملاء المصارف التجارية بمحافظة الدرب -المملكة العربية السعودية، وبلغت حجم العينة (110) عميلاً من عملاء المصارف التجارية في محافظة الدرب -المملكة العربية السعودية.

• دراسة Mhlungu (2019) بعنوان:

**Moving towards Digitalization in Small and Medium Enterprises in Least Developed Countries, Review of the case of Yemen.**

التحرك نحو الرقمنة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في أقل البلدان نمواً، مراجعة حالة اليمن. هدفت الدراسة التعرف على التحديات الإدارية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في اليمن حيث تلعب دوراً مهماً في النمو الاقتصادي يواجهون منافسة مع التركيز على الأسواق، وهذا يضع ضغطاً على الشركات لتبني التكنولوجيا الجديدة والتحول نحو الرقمنة من أجل تحقيق مزايا تنافسيه وبناء على البيانات الأولية أن 24.4% من الشركات لديها موظفين في مناصب صنع القرار و53% من المؤسسات توجد العاملات في أقل من نصف الشركات التي شملتها الدراسة. بسبب الفجوة التي تعاني منها تحاول الحصول على نظره لرقمنة عملية الأعمال في اليمن من خلال امكانيات الشركات للتحوّل الرقمي بطريقة تؤدي إلى تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية.

• دراسة المحاسنة (2020) بعنوان:

أثر جودة المعلومات في فاعلية العمليات الداخلية في البنوك التجارية العاملة في مدينة عمان/الأردن.

هدفت الدراسة إلى تحليل جودة المعلومات وأثرها في فاعلية العمليات الداخلية في البنوك التجارية الأردنية في عمان بأبعاده فاعلية العمليات الإبداعية، وفاعلية العمليات التشغيلية، وفاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي. حيث تم تطوير وتوزيع على عينة عشوائية بسيطة مكونه من (333) مفردة لمجتمع الدراسة، خضع الدراسة (265) استبانة اي بنسبة (58-79%) عينة وتوصلت الدراسة إلى نتائج، يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لجوده المعلومات في فاعلية العمليات الإبداعية في البنوك التجارية الأردنية، وأوصت الدراسة باهتمام البنوك التجارية بكيفية تقديم المعلومات وتطوير وتجديد الخدمات المصرفية.

• دراسة (Cozza, 2020) بعنوان:

**The impact of digitization on Employee Participation in the Evaluation of Banking Services.**

أثر الرقمنة على مشاركة الموظف في تقييم الخدمات المصرفية.

هدفت الدراسة على تأثير الرقمنة على الموظفين في كيفية تقييم الخدمة المصرفية والاستراتيجيات التي يطبقها المدبرون لمشاركة الموظفين في عمليات الرقمنة في الصناعة المصرفية السويدية، واعتمدت الدراسة على أسلوب المقابلات التي تم اجرائها عبر المكالمات هاتفية مع الموظفين ومدبرين من البنوك السويدية وخلصت الدراسة إلى أن الرقمنة تعتبر عاملاً يؤثر بشكل إيجابي على مشاركة الموظفين في تقديم الخدمات المصرفية من خلال المنصات الرقمية التي تمكن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة، بالإضافة إلى استخدام المدبرين استراتيجيات مثل

أنظمة الدعم المتقدمة وطرق الاتصال الرقمي والادوات الرقمية المختلفة لآثاره مشاركته الموظفين في العمل.

• دراسة Kim, (2020) بعنوان:

### **The Impact of COVID -19 on Consumers: Preparing For Digital Sales.**

تأثير كوفيد 19 على المستهلكين: التحضير للمبيعات الرقمية.

هدفت الدراسة إلبیان تأثير COVID-19 على حياه اليومية حيث طلب من 316 مليون شخص على الاقل في 42 ولاية البقاء في منازلهم لإبطاء الوباء. وكانت الشركات عرضه لإجراء تحولات جوهرية. وأصبحت عمليات مكان العمل للعديد من الشركات افتراضية، تمت دراسة تأثير التحول الرقمي على الإنتاجية وثقافة الشركة على نطاق واسع وتبين كيف أثر COVID-19 على المستهلكين، واتبع المديرون نهج الانتظار والترقب بشأن تأثير COVID-19 على المبيعات. ومن غير المؤكد ما إذا كان العملاء سيعودون بعد انتهاء الوباء، وقد تستمر التغيرات لفترة طويلة حتى بعد انتهاء الوباء. ان الوباء كمرّح للتغير الهيكلي في التحول الرقمي ويتكيف المديرون مع التحول الرقمي لاستعادة أو زيادة المبيعات بعد COVID-19.

• دراسة Arshad, M, Z: Meirun, T. (2020) بعنوان:

### **The Importance of Learning Orientation and Entrepreneurial Orientation on SMEs Performance.**

أهمية التوجيه التعليمي والتوجيه الريادي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية تأثير التوجه التعليمي وريادة الأعمال على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتلعب هذه الشركات دوراً مهماً في النمو الاقتصادي للمقاطعة (SMEs) الصغيرة والمتوسطة، ومساهم رئيسي في الانتاج المحلي للبلاد في باكستان حيث تمتلك الشركات الصغيرة والمتوسطة نحو 90% من إجمالي الأعمال، وتعتمد الشركات على العديد من العوامل. والغرض الرئيسي من البحث هو دراسة العلاقة بين توجه التعلم وتوجه السوق على أداء

الشركات الصغيرة والمتوسطة وتم توزيع استبيان ذاتي على 384 شركة تصنيع صغيرة ومتوسطة العاملة في الباكستان واستخدمت الدراسة نهج PLS-SEM باستخدام Smart-8.2.3 PLS وتبين النتائج أن التوجّه التعليمي والتوجّه الريادي هما عاملان رئيسيان للتنبؤ بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

• دراسة أبو شوصاء والشليف (2020) بعنوان:

أثر التوجّه الريادي في جودة الخدمات المصرفية دراسة نظرية وثائقية على البنوك العاملة بمدينة مأرب.

هدفت الدراسة إلى تحديد عناصر التوجه الريادي التي ينبغي تبنيها من قبل البنوك والمصارف في محافظة مأرب، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي الاستنباطي من خلال الوثائق المكتبية والإلكترونية، وتكون مجتمع الدراسة من عدد 8 بنوك؛ وكون عددها قليل فقد تم إجراء الدراسة الميدانية على جميع المصارف العاملة في محافظة مأرب، وبينت نتائج البحث أن عدد 6 منها بنسبة 75% تعاني من وجود جوانب قصور عديدة في التوجّهات الاستراتيجية؛ وبينت النتائج ضرورة أن يشمل التوجّه الريادي الإبداع وتحمل المخاطرة والمبادرة والاستباقية، في ما يلزم التأكيد على جودة الخدمات المصرفية من خلال الملموسية، الاستجابة، الاعتمادية، الأمان، واستنادا للنتائج قدم الباحثان جملة من التوصيات والمقترحات لتفعيل التوجّهات الريادية وتحسين جودة الخدمات المصرفية في محافظة مأرب، وعموم الجمهورية اليمنية.

• دراسة (Al-Ubadi, et al, 2020) بعنوان:

### **The Impact of Entrepreneurial Orientation in Enhancing the Managers' Core Competencies of Charitable Institutions in Iraq.**

أثر التوجه الريادي في تعزيز الكفاءات الأساسية لمدرء المؤسسات الخيرية في العراق.

هدفت الدراسة التعرف على أثر التوجه الريادي بأبعاده التوجه الإبداع، والتوجه الإستباقي، وقبول المخاطر في تعزيز الكفاءات الأساسية التي تشمل أبعادها العمل الجماعي، وكفاءة رأس المال البشري في هيئة الإدارة واستثمار أموال الوقف السنوية. اما العينة فكانت عينة مقصودة قوامها (50) مديراً على مستوى مديري الإدارات، ومساعدوهم، ومسؤول والشعب. تم تطوير استبانة لقياس متغيرات البحث وفق بعض المقاييس السابقة. تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاختبار فرضيات البحث من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة. أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي بما في ذلك أبعاده على الكفاءات الأساسية بأبعادها في الإدارة واستثمار الأموال.

• دراسة زيدان وبريش (2020) بعنوان:

### **جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الخصائص وأبعاد الخدمات المصرفية وابرار أهمية الدور للخدمات المصرفية كمدخل لزياده القدرة التنافسية للبنوك وكذلك لفت انتباه الباحثين إلى أهمية الاستفادة من الخدمات المصرفية من أجل الوصول إلى تقديم خدمات عالية الجودة وتلبي احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم وحددت أبعادها بالاعتمادية وسرعة الاستجابة والكفاءة وسهولة الحصول على الخدمة واللياقة والاتصال والمصداقية ومعرفة وتفهيم العميل وطبقت الدراسة على البنوك الجزائرية وعلى المصرفين المختصين اعتماد على التخطيط الخدمات المصرفية وتبني استراتيجيات تطويرها لتستطيع مواجهة تداعيات وتحديات المنافسة بعد تحرير وانفتاح السوق المصرفي الجزائري.

• دراسة باغه (2021) بعنوان:

الدور الوسيط للسلوك المخطط للنية الريادية في العلاقة بين الخصائص الريادية والتوجه الريادي: لدى رواد الأعمال في مصر.

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير الخصائص الريادية لدى رواد الأعمال على التوجه الريادي وذلك تفسير السلوك الريادية من خلال فهم وتحديد اهم خصائص الريادية، والتعرف على دور السلوك المخطط للنية الريادية، وقد استعان الباحث بعينه عشوائية قوامها 401 مفردة من مجتمع رواد الأعمال المشتركين بمبادرة رواد (2030): وأبعاد الريادية هي الاستعداد الريادي، والحاجه إلى انجاز، والاستقلالية، والتحكم الذاتي في الأمور، وقبول المخاطر والثقة بالنفس، واشتملت أبعاد متغير السلوك المخطط للنية الريادية هي الاعتقادات السلوكية، والاعتقادات المعيارية، والاعتقادات التحكمية ، وأبعاد التوجه الريادي الاستباقية، والإبداع، والقدرة على تحمل المخاطر. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج وجود تأثير ايجابي مباشر الخصائص الريادية على التوجه الريادي لدى رواد الأعمال في مصر بلغت نسبته 47.3%، وانه بتوسيط متغير السلوك المخطط وان هذا التأثير يتزايد ليصل إلى 56% وقد بينت النتائج إلى فهم لمتخذ القرار بلوره استراتيجية لتعزيز سلوك ريادة الأعمال في مصر ووجود اختلافات معنوية بين آراء عينة الدراسة وضوابط السلوك.

• دراسة Zhwan (2021) بعنوان:

**The role of Entrepreneurial Orientation in Achieving Organizational prosperity, an analytical study of a sample of administrative leaders in private universities in the Kurdistan region.**

دور التوجيه الريادي في تحقيق الازدهار التنظيمي دراسة تحليلية لعينة من القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة بإقليم كردستان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين التوجّه الريادي المتمثل في الإبداع، والاستباقية، والمخاطرة، والمرونة، والعدوانية التنافسية. والازدهار التنظيمي الذي يتكوّن من أبعاد الإبداع، ورأس المال الفكري، والاستراتيجي. والمرونة والميزة التنافسية والمستدامة، من خلال التطبيق الميداني في الجامعات. اعتمدت الدراسة على استبيان رؤساء الجامعات ومعاونيهم والعمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية. بلغت عينة الدراسة (112)، وأظهرت النتائج أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد التوجّه الريادي مجتمعة والازدهار التنظيمي في الجامعات الخاصة.

## (2-6) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. جمعت الدراسة الحالية بين ثلاثة متغيرات لم يسبق للدراسات السابقة جمعها، بحسب علم الباحثة، وهي (التحوّل الرقمي، والتوجّه الريادي، والأداء التنظيمي).
2. اعتمدت الدراسة الحالية التحوّل الرقمي متغير معدلاً، وهذا لم تدرسه الدراسات السابقة، بحسب علم الباحثة.
3. ركزت الدراسة الحالية على قطاع المصارف الأهلية في العراق وتحديداً في محافظة بغداد حيث لم يدرس هذا القطاع في الدراسات السابقة بالمتغيرات الثلاثة للدراسة الحالية (التحوّل الرقمي، والتوجّه الريادي، والأداء التنظيمي).

## المصارف الأهلية في العراق (الهوية والمسيرة)

يعتبر القطاع المصرفي إحدى الركائز الأساسية في النمو الاقتصادي للبلاد، ومساهمياً رئيسياً في ازدهار البلاد؛ حيث تلعب البنوك دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف.

وبيّنت الدراسة التي أعدها (وكالة الصحافة المستقلة، 2014) أن عدد المصارف في العراق 81 مصرفاً منها 8 مصارف حكومية و24 مصرفاً تجارياً و20 فرع مصرف أجنبي، إضافة إلى 29 مصرفاً إسلامياً، وتعد هذه النسبة هي الأعلى على مستوى المنطقة مقارنة بعدد من دول المنطقة، حيث بلغ عدد المصارف في تركيا 43 ومصر 41 والسعودية 31 وإيران 30 والأردن 26 والجزائر 20. وتظهر الدراسة أن عدد المصارف الحكومية 8 ورأس مالها 3,401,600,000,000 دينار عراقي فيما بلغ عدد المصارف الإسلامية 29 برأس مال قدره 7, 497,677,600,000, 7 دينار عراقي أما عدد المصارف التجارية فقد بلغ 24 مصرفاً برأس مال قدره 5,388,872,000,000 دينار عراقي، ووصل عدد فروع المصارف الأجنبية العاملة في العراق



إلى 21 فرعاً برأس مالٍ 749,281,129 دينارٍ عراقي. أما مجموع المالمن جميع المصارف العاملة في العراق فقد بلغ 17,182,455,590,080 دينارٍ عراقي. وتضم قائمة المصارف في العراق، الحكومية والأهلية التجارية والإسلامية وفروع البنوك الإسلامية نظراً لتأثيرها على المجتمع والبيئة؛ فالمؤسسات المالية ترعى القواعد الأخلاقية للمهنة، حيث تعمل على تعزيز الأداء الاجتماعي والبيئي والأخلاقي للبنوك، وتشارك في العديد من الممارسات التكنولوجية، فإن أهمية المصارف الأهلية العراقية تكمن في إمداد الاقتصاد بالأموال اللازمة لتنميته وتقدمه، وأي خلل في المصارف الأهلية، يحدث خللاً في الاقتصاد القومي ورفاهية الناس، وبالطبع تزداد أهمية دور المصارف بشكلٍ كبيرٍ كلما تطوّر الاقتصاد في البلد. كما أن النجاح في ظل بيئة الأعمال الحالية.

واتخذ البنك المركزي العراقي العديد من السياسات والتدابير الرامية إلى رفع مستوى أداء مؤسسات الجهاز المصرفي ودرجة المنافسة بين وحداته، وتعزيز قدرتها على الأداء المخاطر وذلك بإصدار تعليمات تحدد إطار العمل التنظيمي الذي تخضع له أنظمة المدفوعات التي تديرها جهات غير البنك المركزي، وإصدار قانون الدفع الإلكتروني والمعاملات الإلكترونية، والطلب من المصارف التجارية زيادة رؤوس أموالها، كما اعتمد البنك المركزي العراقي مؤخراً عدداً من الإجراءات الرامية إلى إصلاح القطاع المصرفي ومنها: إعادة النظر بالقوانين والتشريعات المصرفية، هذا بالإضافة إلى تعزيز الاحتياطي للنقد الأجنبي، واحتياطه من الذهب بغير المحافظة على ثبات سعر صرف الدينار العراقي وتعزيز الثقة فيه لجذب الاستثمارات الأجنبية للعراق. (اتحاد المصارف العربية، 2021)

وأصبح ضرورياً لمفاهيم الإدارة المهمة ذات العلاقة بتطوير خدمات المصارف الأهلية؛ كونها تعبّر عن فهم واقعي لما يدور في نشاط هذه المصارف، ومحاولة للتعرف على رغبات

وحاجات العملاء، وفهم البيئة التي يعمل بها، وكذلك التعرف على حاجاتهم الحالية والمستقبلية والتعرف على الفرص والمخاطر التي تتطوي عليها؛ مما يساعد على استشراق المستقبل والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تساعد المصرف في تحقيق أهدافه الحالية والمستقبلية، وتقدم بعض البنوك صناديق ائتمان خضراء، واستخدام أنظمة التحوّل الرقمي الذي بدوره يؤثر ايجاباً على سمعة البنوك وأدائها المالي، بالإضافة إلى الاستجابة للعملاء. حيث أن المصارف في بغداد تهدف إلى استقطاب كوادر مصرفية جيدة ممن لديهم كفاءة علمية عالية، والتركيز على أداء الحاسوب كون المصارف في مراحل إنجاز وتطوير أنظمتها من خلال خبراء وإقامة دورات تدريبية لموظفي المصرف، وتزويدهم بالأنشطة الشاملة عن العمل المصرفي وتقنياته الحديثة، بما يعزز المهارات المتخصصة لكسب الخبرات الجديدة التي تؤدي بدورها الفعال إلى رفع كفاءتهما المهنية وتسهيل وتحسين أدائهم الوظيفي. (التقرير السنوي للمصرف الوطني، 2020)

وتساهم المصارف بشكل كبير ومؤثر في الاقتصاد القومي؛ فهي تعتبر المؤسسات المالية التي تقوم بدور كبير في توفير السيولة النقدية اللازمة لتمويل المشاريع الاستثمارية وتحتل المؤسسات المصرفية مكانة كبيرة في اقتصاديات المعاصرة فهي أحد المؤسسات المؤثرة بشكل مباشر في السياسة المالية والنقدية من خلال المعاملات المالية والنقدية وبالذات في مجال الائتمان الداخلي والخارجي، وكذلك تقوم بدور الوساطة بين المفوضين والمستثمرين إما بشكل قرض أو من خلال المشاركة في رؤوس أموال المشاريع الاستثمارية. وأن الهيكل المصرفي في العراق يتكون من ثلاثة أنواع من المصارف بالإضافة للبنك المركزي العراقي، وهي مصارف القطاع العام والقطاع الخاص والمصارف الأجنبية. فالقطاع العام يتكوّن من سبعة مصارف والقطاع الخاص يتكون من ثلاثين مصرفاً، وثلاثة عشر مصرفاً أجنبياً. كما أن هناك ثمانية مصارف إسلامية تعود ملكيتها للقطاع الخاص. حيث لها الدور الكبير في تمويل المشاريع الاستثمارية لأن أنشطتها الرئيسية هي

التمويل، بينما المصارف العامة لها أنشطة أخرى تخص الدولة كالتجارة الخارجية للدولة والعمليات التي تخص الخزينة ومعاملات الدوائر الحكومية ورواتب المتقاعدين ... إلخ. بينما نشاط المصارف الخاصة يتمثل بجذب الودائع واستخدامها في تمويل المشاريع الاستثمارية إضافة إلى التسهيلات الائتمانية. (الجهاز المركزي للإحصاء، 2020)

وتقدّم بعض البنوك صناديق ائتمان خضراء، واستخدام أنظمة التحوّل الرقمي، الذي بدوره يؤثر إيجاباً على سُمعة البنوك وأدائها المالي، بالإضافة إلى الاستجابة للعملاء. حيث تقدّم المصارف للاستثمار والتمويل بالتعاون مع البنك المركزي العراقي برامج تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة وفق صيغ التمويل للتنمية ودعم المشاريع الصناعية والزراعية والتجارية والخدمية. وأن البنك المركزي له دورٌ في دعم التحديات التنظيمية والرقابية التي تنعكس على تطوّر التكنولوجيا المالية ومستقبل الخدمات المالية، وتعزيز الدور الرقابي في العمليات البنكية الإلكترونية، وتطوير نظام خدمة الدفع. متضمنة خدمات المدفوعات وتحويل الأموال والإقراض والتمويل الجماعي بالإضافة إلى خدمات التأمين. (مصرف العربية الأهلية، 2021)

وتقدّم العديد من البنوك الآن تطبيقاتٍ لتعزيز الاتصال مع العملاء، يقوم البنك بربط تقنيات الهواتف الذكية بملف تعريف العميل، مما يتيح التكامل عبر الرسائل القصيرة والتطبيقات ووسائل الوسائط الاجتماعي، حيث يمكّن تحسين خدمة العملاء بشكلٍ كبيرٍ من خلال التقنيات الرقمية، فعلى سبيل المثال أنشأت البنوك حساباً على تويتر للرد على شكاوى العملاء بسرعة، مما يساعد العملاء على تجنّب الذهاب فعلياً إلى البنك. وتستخدم البنوك الاتصالات الرقمية لطلب وتمكين مشاركة العملاء عبر سلاسل القيمة الخاصة بهم، كما تستخدم البنوك العروض التقديمية المستندة إلى أجهزة المحولة بدلاً من الشرائح الورقية لتقديم عروض المصرف وهذا أدى إلى تقليل المنافسة بين المصارف بشأن الخدمات المقدمة عن جودة الخدمة المصرفية.

في ظلّ هذه الأجواء، يكون للجهاز المصرفي دورٌ مهمٌّ عن طريق المساهمة في تمويل التنمية فيعمل على تمويل المشروعات الإنتاجية، وزيادة معدلات إحلال المنتجات المحلية عوض نظيراتها المستوردة، وذلك لتحقيق عدّة أهداف منها: تحقيق الاستقلال الاقتصادي والوطني ثم بناء قاعدة إنتاجية صلبة تحمي البلاد من تقلبات السوق الدولية، وزيادة معدلات التشغيل ومكافحة البطالة، والحدّ من اتساع رقعة الفقر، والاهتمام ببناء تكنولوجيا وطنية. (البنك المركزي العراقي، 2018).

## الفصل الثالث منهجية الدراسة

( 1-3 ) المقدمة

( 3-3 ) مجتمع الدراسة وعينتها

( 4-3 ) طرق جمع البيانات

( 5-3 ) اداه الدراسه

( 6-3 ) صدق اداه الدراسه

( 7-3 ) ثبات اداه الدراسه

( 8-3 ) اجراءات الدراسه

( 9-3 ) متغيرات الدراسه

### (1-3) المقدمة

يقدم الفصل الثالث وصفاً تفصيلياً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وطرق جمع البيانات، وأداة الدراسة، وصدق الأداة وثباتها، ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية، وإجراءات الدراسة.

### (2-3) منهجية الدراسة

الدراسة الحالية دراسة سببية ذات طابع كمّي، أجريت وفقاً للمنهج الوصفي التحليلي هذا المنهج يعتمد على دراسة المشكلات العملية في ظروفها الواقعية الحقيقية، للوصول إلى نتائج منطقية تعطي الباحثة فرصة التحليل والاستنتاج العلمي ومن ثم تقديم التوصيات الواقعية.

### (3-3) مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجال الدراسة من المصارف الأهلية في بغداد -العراق، وهي المصارف التابعة للبنك المركزي العراقي، وتبين أن عددها (81) مصرفاً في العراق، أما عدد المصارف في محافظة بغداد مجال الدراسة الحالية فكانت (29) مصرفاً (وكالة الصحافة المستقلة، 2021)، أما مجتمع الدراسة فكان (5000) فرداً من شاغلي وظائف، جميع العاملين في المصارف التجارية . (التقارير السنوية للمصارف الأهلية، 2020)

### عينة الدراسة

نظراً لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد عينة الدراسة، فقد تم سحب العينة بالطريقة العشوائية الطبقة المتساوية ، من خلال تقسيم المصارف إلى (29) طبقة وتقسيم الوظائف إلى خمس طبقات ، وبحجم (381) وهي عينة تمثل مجتمعها بشكل صحيح ويمكن تعميم نتائجها

(Sekaran & Bougie, 2016)، وشملت شاغلي وظائف مدير العام، معاون مدير العام، رئيس قسم، رئيس شعبة، وموظف، حيث جرت توزيع (14) استمارة على كل مصرفٍ بشكلٍ عشوائياً بمجموع كلي (406) استمارة، وهي أكبر من العدد المطلوب لضمان استرجاع عدد كافي من الاستبانة الكافية للتحليل الإحصائي.

### (3-4) طرق جمع البيانات

تم التوصل إلى البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة بالاعتماد على مصدرين لجمع البيانات، هما:

**المصادر ثانوية:** لجأت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة على مراجعته الأدبيات التي تشمل الأبحاث، ومقالات، والكتب المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى المحركات البحث العالمية.

**المصادر الأولية:** شملت نوعين من المصادر هما:

- المقابلات الاستطلاعية التي جرت مع بعض العاملين في بعض المصارف الأهلية في بغداد وكما ذكر في الملحق (1).

- الاستبانة: قامت الباحثة بتطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتتكون الاستبانة من الأسئلة تتعلق بمتغيرات (التوجه الريادي، والأداء التنظيمي، والمتحول الرقمي). وقد مرّت عملية تطوير الاستبانة بالخطوات الأربع التالية:

### (3-5) أداة الدراسة

تم إعداد فقرات الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة الثلاثة وبلغ عدد فقرات الاستبانة الأولى (70)

فقرة بناءً على الدراسات السابقة ذات العلاقة.

### (3-6) صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة استخدمت الباحثة نوعين من الصدق هما:

1. **الصدق الظاهري:** عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والخبراء

الميدانيين بلغ عددهم (11) محكم من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة

الأعمال والعلوم المالية والمصرفية في الجامعات الأردنية والعراقية بالإضافة إلى خبراء

من المصارف العراقية للتعرف على آرائهم عن مدى صلاحية الفقرات وملاءمتها للغرض

الذي وضعت من أجله، الملحق رقم (2)، وبناء على ملاحظاتهم فقد تم حذف (15) فقرة

وتعديل وإعادة صياغة فقرات أخرى.

2. **الصدق البنائي التقاربي:** تم التوصل إليه من خلال التحليل العاملي التوكيدي وعن طريق

برنامج (AMOS) وهو يرتبط باختبار النظريات وهدفه اختبار نظرية مسبقة بمعنى

تصور نظري مسبق تم إعداده أو تم بناءه وتم صياغة عبارته، ويبين العلاقة بين

المتغيرات الكامنة ومجموعة من المتغيرات المشاهدة، لمعرفة مدى جودة تمثيل مجموعة

من المتغيرات المشاهدة لعدد من المتغيرات الكامنة عن طريق مؤشرات جودة مطابقة

النموذج.

ويبين الجدول (3-1) درجات المقياس لمعرفة إجابات المستجيبين على عبارات استبانة الدراسة.

#### الجدول (3-1) درجات المقياس لإجابات المستجيبين

إجابة المستجيبين	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

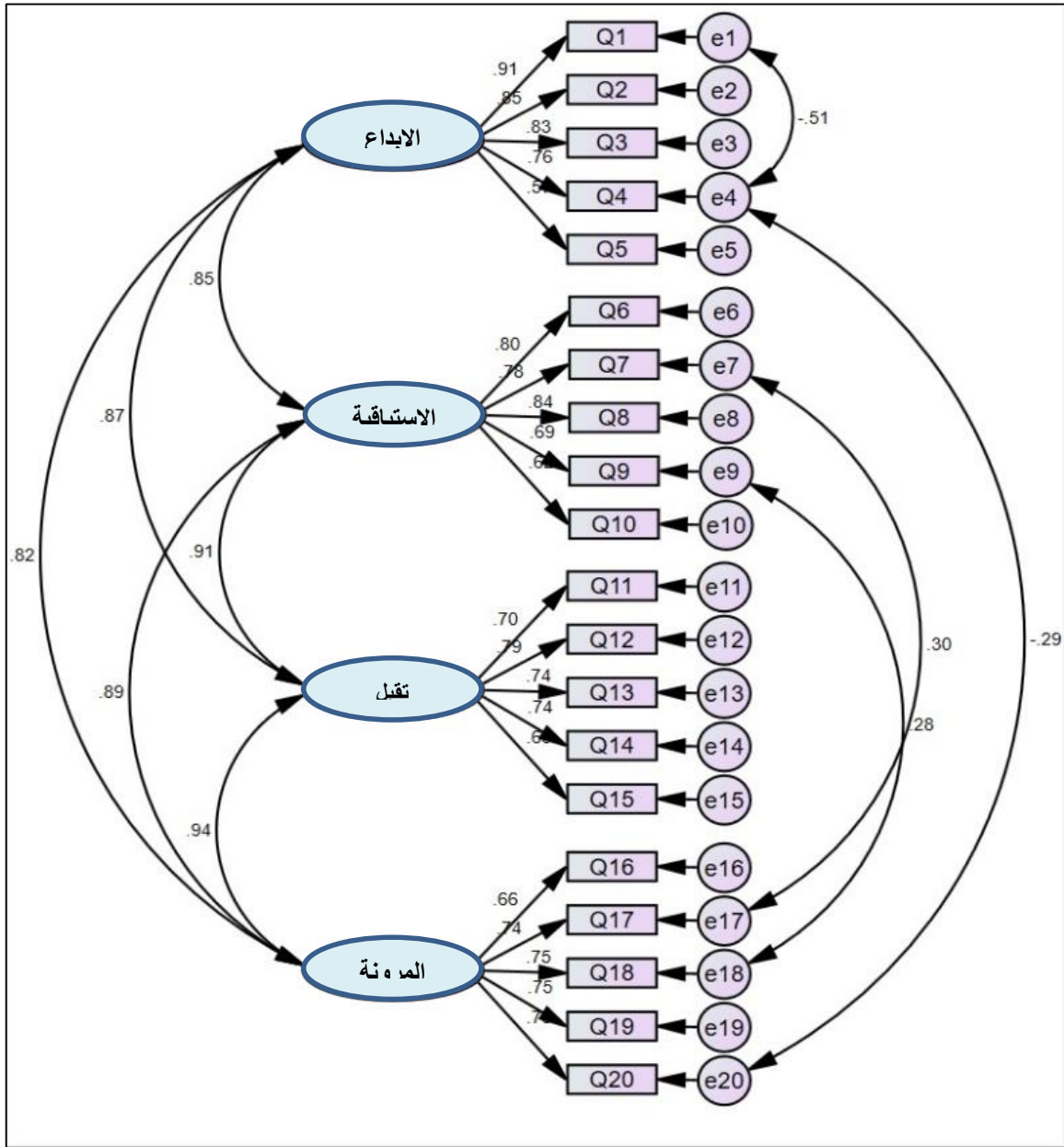


## 1-2-2 صدق الأداة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى للمتغير المستقل التوجّه الريادي

ويبين الشكل (2-3) اوزان الانحدار المعياري والتي تم ايجادها عن طريق التحليل العاملي

التوكيدي من الدرجة الأولى وباستخدام برنامج (AMOS) وهي التشعبات لكل عبارة من عبارات

أبعاد المتغير التوجّه الريادي والتي تمثل كل بعد من أبعاد المتغير المستقل.



الشكل (2-3) نموذج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى لأبعاد المتغير المستقل التوجّه الريادي

يبين نموذج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى أن إجابات المستجيبين تعتمد على المتغير العام وهو (التوجه الريادي) والمتغيرات الكامنة (Latent Variables) وهي (الإبداع، الاستباقية، تقبل المخاطر، المرونة)، وبالاعتماد على الشكل يتم قبول درجات تشبع فقرات المقياس على هذه المتغيرات الكامنة لكون هذه المتغيرات الكامنة يسهمون بصورة ايجابية في فقرات المقياس، وكذلك نلاحظ ان جميع قيم الانحدار المعياري كانت عالية ومقبولة وأن أقل قيمة كانت (0.57) عند الفقرة (Q4) والتي هي أيضاً تعتبر مقبولة كونها أكبر من القيمة المعيارية للتشبعات المقبولة في هذه الدراسة وهي (0.40).

الجدول (2-3) مؤشرات حسن المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى للمتغير المستقل التوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، الاستباقية، تقبل المخاطر، المرونة)

المؤشرات	القيمة المشاهدة	القيم الغير مقبولة	القيم المقبولة	القيم الممتازة
CMIN/DF	1.923	5 <	3 <	1 <
GFI	0.901	0.90 >	0.90 <	0.95 <
AGFI	0.904	>0.85	0.85 <	0.90 <
CFI	0.941	0.90 >	0.90 <	0.95 <
RMSEA	0.069	0.08 <	0.08 >	>0.05

المصدر: عمل الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج BM AMOS V.22 واسترشاداً بـ (Bian, 2011) CMIN/DF; Chi-square/degrees of freedom), GFI; Goodness of Fit index, AGFI; Adjusted Goodness of Fit index, CFI; The comparative fit index , RMSEA; root mean square error of approximation.

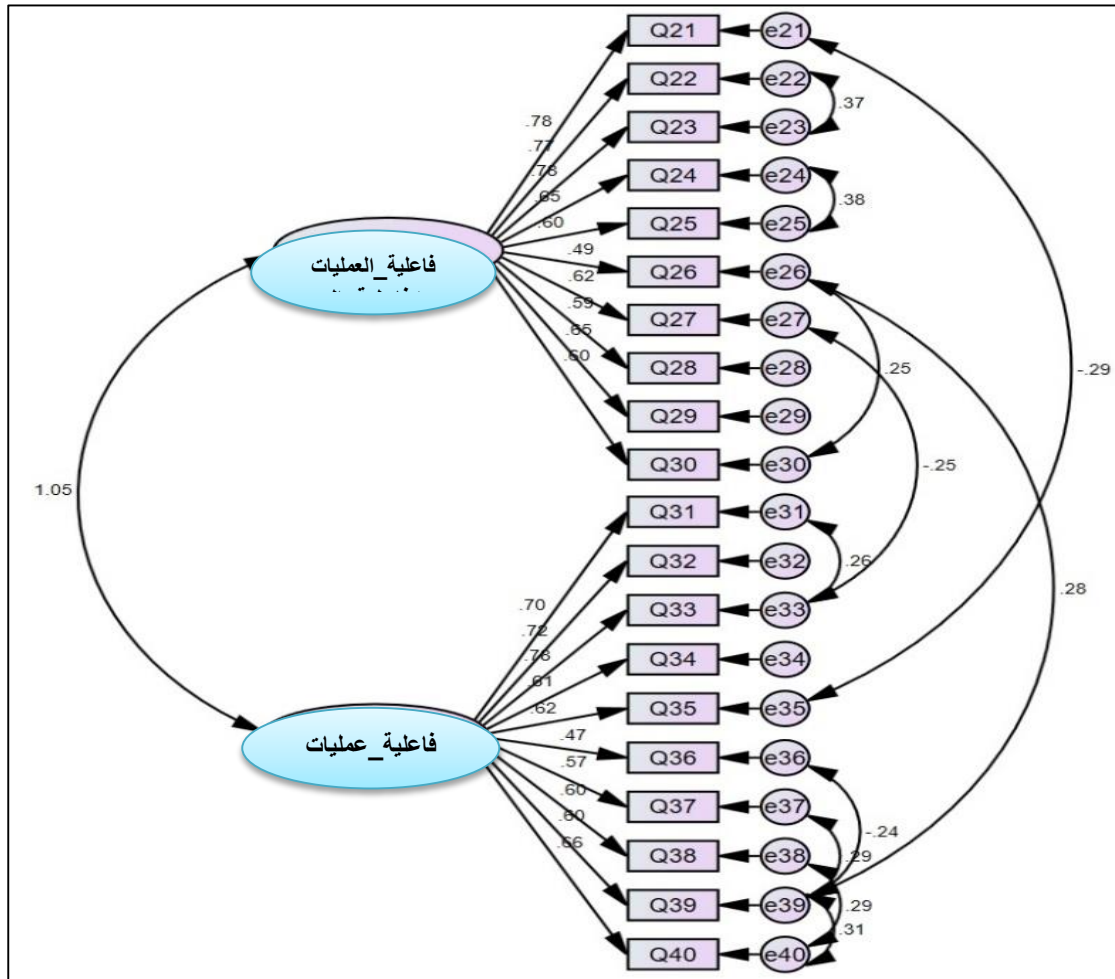
يحتوي التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى على العديد من مؤشرات جودة مطابقة النموذج ككل ويبين الجدول (2-3) ان النموذج بمتغيراته الكامنة (الإبداع، الاستباقية، تقبل المخاطر، المرونة) لديه حسن مطابقة وان قيمة كاي المعيارية (1.923) وهي مؤشر جيد، وكذلك المؤشرات (GFI، AGFI، CFI، RMSEA) على التوالي بلغت قيمهم (0.904، 0.901، 0.941، 0.069).

0.941، 0.069) وتعتبر قيم جيدة وقريبة من التطابق التام، ولكون المؤشرات قيمها جيدة للمطابقة فالنموذج النظري المفترض للدراسة يتطابق مع بيانات العينة، بمعنى ان الفقرات التي تنتمي للمتغيرات الكامنة استطاعت أن تفسر المتغيرات الكامنة (الإبداع، الاستباقية، تقبل المخاطر، المرونة) من المتغير المستقل كل على حدة، وعليه يتم قبول قيم معاملات الصدق أو التشبع للفقرات وأن النموذج يحقق صدق الأداة.

## 2-2-2 صدق الأداة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير التابع الأداء التنظيمي

يبين الشكل (3-3) أوزان الانحدار المعياري والتي تم ايجادها عن طريق التحليل العاملي

التوكيدي من الدرجة الأولى وباستخدام برنامج (AMOS) وهي التشعبات لكل عبارة من عبارات



الشكل (3-3) نموذج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى لأبعاد المتغير التابع الأداء التنظيمي

أبعاد المتغير الأداء التنظيمي والتي تمثل كل بُعد من أبعاد المتغير التابع.

يبين نموذج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولان إجابات المستجيبين تعتمد على المتغير العام وهو (الأداء التنظيمي) والمتغيرات الكامنة (Latent Variables) وهي (فاعلية العمليات التشغيلية، فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي)، وبالاعتماد على الشكل يتم قبول درجات تشبع فقرات المقياس على هذه المتغيرات الكامنة لكون هذه المتغيرات الكامنة يسهمون بصورة ايجابية في فقرات المقياس، وكذلك نلاحظ أن جميع قيم الانحدار المعياري كانت عالية ومقبولة وأن أقلقيمة كانت (0.47) عند الفقرة (Q26) والتي هي أيضاً تعتبر مقبولة كونها أكبر من القيمة المعيارية للتشبعات المقبولة في هذه الدراسة وهي (0.40).

الجدول (3-3) مؤشرات حسن المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى للمتغير التابع الأداء التنظيمي بأبعاده (فاعلية العمليات التشغيلية، فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي)

المؤشرات	القيمة المشاهدة	القيم الغير مقبولة	القيم المقبولة	القيم الممتازة
CMIN/DF	1.928	5 <	3 <	1 <
GFI	0.905	0.90 >	0.90 <	0.95 <
AGFI	0.902	>0.85	0.85 <	0.90 <
CFI	0.929	0.90 >	0.90 <	0.95 <
RMSEA	0.069	0.08 <	0.08 >	>0.05

المصدر: عمل بالاعتماد على نتائج برنامج IBM AMOS V.22 واسترشاداً بـ (Bian, 2011)

CMIN/DF; Chi-square/degrees of freedom), GFI; Goodness of Fit index, AGFI; Adjusted Goodness of Fit index, CFI; The comparative fit index, RMSEA; root mean square error of approximation.

يحتوي التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى على العديد من مؤشرات جودة مطابقة

النموذج ككل ويبين الجدول (3-3) ان النموذج بمتغيراته الكامنة (فاعلية العمليات التشغيلية،

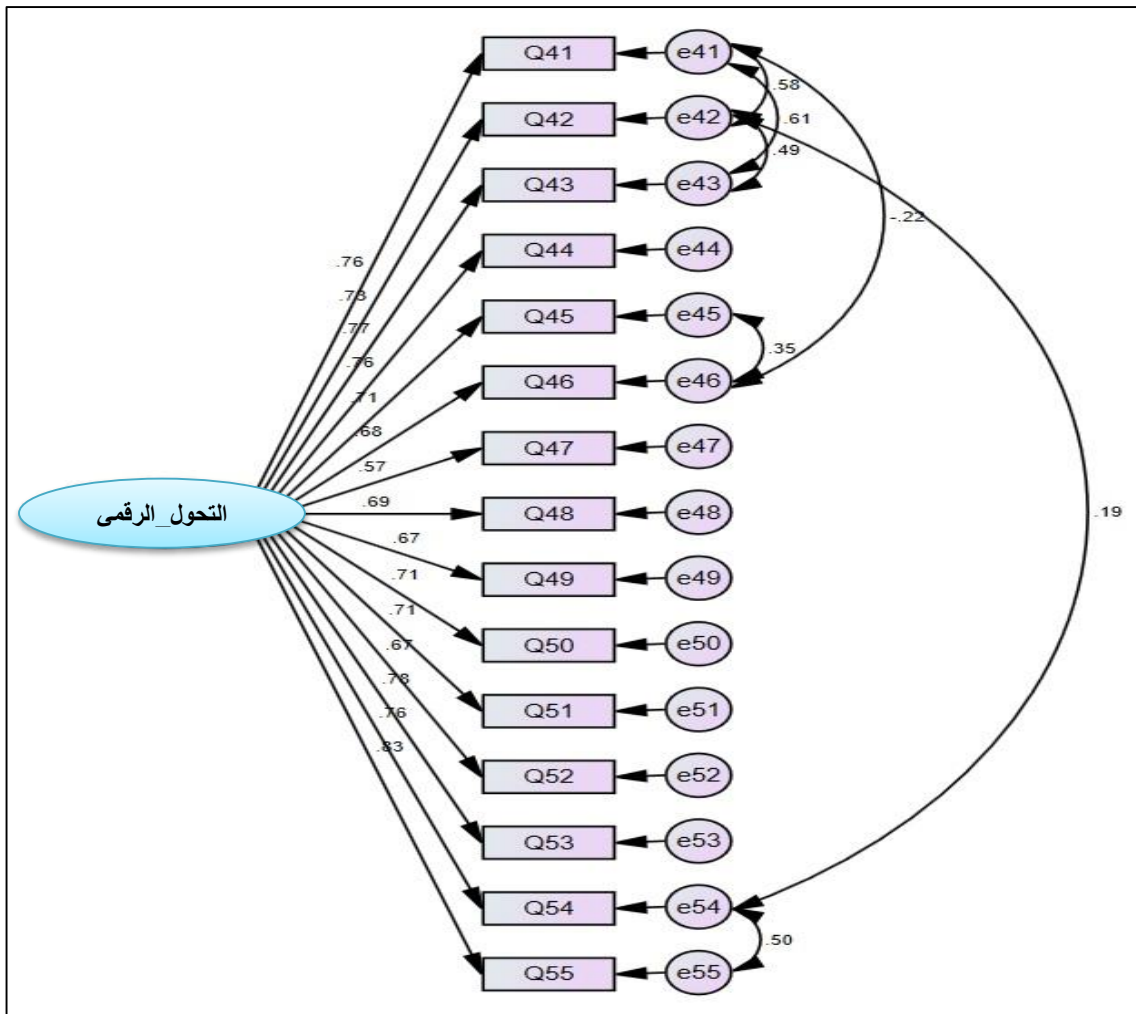
فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي) لديه حسن مطابقة وأن قيمة كاي المعيارية (1.928) وهي

مؤشر جيد، وكذلك المؤشرات (GFI، AGFI، CFI، RMSEA) على التوالي بلغت قيمهم

(0.905, 0.902, 0.929, 0.069) وتعتبر قيم جيدة وقريبة من التطابق التام، ولكون المؤشرات قيمها جيدة للمطابقة فالنموذج النظري المفترض للدراسة يتطابق مع بيانات العينة، بمعنى أن الفقرات التي تنتمي للمتغيرات الكامنة استطاعت أن تفسر المتغيرات الكامنة (فاعلية العمليات التشغيلية، فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي) من المتغير التابع كل على حدة وعليه يتم قبول قيم معاملات الصدق أو التشبع للفقرات وان النموذج يحقق صدق الاداة.

### 2-2-3 صدق الأداة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير المعدل التحوّل الرقمي

يبين الشكل (3-4) اوزان الانحدار المعياري والتي تم ايجادها عن طريق التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى وباستخدام برنامج (AMOS) وهي التشبعات لكل عبارة من عبارات المتغير المعدل التحوّل الرقمي والتي تمثل المتغير المعدل.



الشكل (3-4) نموذج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى للمتغير المعدل التحوّل الرقمي

يبين نموذج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأوليان إجابات المستجيبين تعتمد على المتغير العام وهو (المعدل التحوّل الرقمي) والمتغيرات الكامنة (Latent Variables) وهي (التحوّل الرقمي)، وبالاعتماد على الشكل يتم قبول درجات تشبع فقرات المقياس على هذه المتغيرات الكامنة لكون هذه المتغيرات الكامنة يسهمون بصورة ايجابية في فقرات المقياس، وكذلك نلاحظ أن جميع قيم الانحدار المعياري كانت عالية ومقبولة وأن أقل قيمة كانت (0.57) عند الفقرة (Q48) والتي هي أيضاً تعتبر مقبولة كونها أكبر من القيمة المعيارية للتشبعات المقبولة في هذه الدراسة وهي (0.40).

الجدول (3-4) مؤشرات حسن المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى للمتغير المعدل التحوّل الرقمي

المؤشرات	القيمة المشاهدة	القيم الغير مقبولة	القيم المقبولة	القيم الممتازة
CMIN/DF	2.328	5 <	3 <	1 <
GFI	0.910	0.90 >	0.90 <	0.95 <
AGFI	0.908	>0.85	0.85 <	0.90 <
CFI	0.947	0.90 >	0.90 <	0.95 <
RMSEA	0.082	0.08 <	0.08 >	>0.05

المصدر: عمل بالاعتماد على نتائج برنامج IBM AMOS V.22 واسترشاداً بـ (Bian, 2011)

CMIN/DF; Chi-square/degrees of freedom), GFI; Goodness of Fit index, AGFI; Adjusted Goodness of Fit index, CFI; The comparative fit index, RMSEA; root mean square error of approximation.

يحتوي التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى على العديد من مؤشرات جودة مطابقة النموذج ككل ويبين الجدول (3-4) أن النموذج بمتغيراته الكامنة (التحوّل الرقمي) لديه حسن مطابقة وأن قيمة كاي المعيارية (2.328) وهي مؤشر جيد، وكذلك المؤشرات (AGFI، GFI، CFI، RMSEA) على التوالي بلغت قيمهم (0.910، 0.908، 0.947، 0.082) وتعتبر قيم جيدة وقريبة من الطابق التام، ولكون المؤشرات قيمها جيدة للمطابقة فالنموذج النظري المفترض للدراسة يتطابق مع بيانات العينة، بمعنى ان الفقرات التي تنتمي للمتغيرات الكامنة استطاعت أن

تفسر المتغيرات الكامنة (التحول الرقمي) من المتغير المعدل كل على حدة، وعليه يتم قبول قيم معاملات الصدق أو التشيع للفقرات وان النموذج يحقق صدق الأداة.

### (7-3) ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الأداة وأنها تعطي نفس النتائج إذا ما طبقت في مواقف متعددة ومختلفة تم استخدام اختبار معامل ألفا - كرونباخ والثبات المركب وكما يأتي:

#### 1-7-3 الثبات باستخدام أداة معامل ألفا- كرونباخ

يعني ثبات أداة المقياس أن تظهر نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الاستمارة على العينة نفسها ويتم قياسه عن طريق أداة ألفا - كرونباخ باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (IBM SPSS V.26) ونجد من خلاله معامل التمييز لكل عبارة، وتكون قيم معامل ألفا ممتازة إذا كانت أكبر من (0.9) وتكون مقبولة إذا كانت أكبر أو تساوي (0.7) وتكون غير مقبولة إذا كانت أصغر من (0.5).

#### 1-1-7-3 ثبات المتغير المستقل التوجه الريادي

تم استخدام معامل ألفا - كرونباخ لإيجاد مستوى ثبات عبارات أبعاد المتغير المستقل التوجه الريادي وتعتبر عبارات الأبعاد ذات ثباتٍ واتساقٍ داخلي إذا كانت قيم معامل ألفا - كرونباخ أكبر أو تساوي (70%) وكما موضح بالجدول (3-5):

الجدول (3-5) الثبات باستخدام معامل كرونباخ - ألفا لأبعاد المتغير المستقل (n=197)

الأبعاد	الفقرات	قيمة ألفا- كرونباخ
الإبداع	5	0.877
الاستباقية	5	0.860
تقبل المخاطر	5	0.844
المرونة	5	0.847
للمتغير المستقل ككل	20	0.953

يوضح الجدول (3-5) أن معامل ألفا - كرونباخ (Cronbach Alpha) لأبعاد المتغير المستقل التوجه الريادي كانت جميعها مرتفعة، حيث كانت قيمة معامل ألفا لبعد الإبداع (0.877) ولبعد الاستباقية (0.860) ولبعد تقبل المخاطر (0.844) ولبعد المرونة (0.847)، أما بالنسبة لمعامل ألفا لإجمالي أبعاد المتغير المستقل التوجه الريادي أيضاً كان مرتفعاً بقيمة (0.953)، وعليه يعتبر جميع النتائج التي تم ذكرها سابقاً أكبر من أو تساوي القيمة المقبولة التي تم اعتمادها في الدراسة وهي (0.70) وهذا يعني أن العبارات تمتلك ثباتاً عالياً جداً. (Hair et al, 2014)

### 3-7-1-2 ثبات المتغير التابع الأداء التنظيمي

تم استخدام معامل ألفا - كرونباخ لإيجاد مستوى ثبات عبارات أبعاد المتغير التابع الأداء التنظيمي وتعتبر عبارات الأبعاد ذات ثبات واتساق داخلي إذا كانت قيم معامل ألفا - كرونباخ أكبر أو تساوي (70%) وكما موضح بالجدول (3-6):

الجدول (3-6) الثبات باستخدام معامل كرونباخ - ألفا لأبعاد المتغير التابع (n=197)

الأبعاد	الفقرات	قيمة ألفا- كرونباخ
فاعلية العمليات التشغيلية	10	0.881
فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي	10	0.876
للمتغير التابع ككل	20	0.937

يوضح الجدول (3-6) أن معامل ألفا - كرونباخ (Cronbach Alpha) لأبعاد المتغير التابع الأداء التنظيمي كانت جميعها مرتفعة، حيث كانت قيمة معامل ألفا للبعد فاعلية العمليات التشغيلية (0.881) والبعد فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي (0.876)، أما بالنسبة لمعامل الثبات المركب لإجمالي أبعاد المتغير التابع الأداء التنظيمي أيضاً كان مرتفعاً بقيمة (0.937) وعليه يعتبر جميع النتائج التي تم ذكرها سابقاً أكبر من القيمة المقبولة التي تم اعتمادها في الدراسة وهي (0.70) وهذا يعني ان العبارات تمتلك ثباتاً عالياً جداً.



### 3-1-7-3 ثبات المتغير المعدل التحوّل الرقمي

تم استخدام معامل ألفا - كرونباخ لإيجاد مستوى ثبات عبارات أبعاد المتغير المعدل التحوّل الرقمي وتعتبر عبارات الأبعاد ذات ثبات واتساق داخلي إذا كانت قيم معامل ألفا - كرونباخ أكبر أو تساوي (70%) وكما موضّح بالجدول (7-3):

الجدول (7-3) الثبات باستخدام معامل كرونباخ - ألفا للمتغير المعدل التحوّل الرقمي (n=197)

الأبعاد	الفقرات	قيمة ألفا- كرونباخ
للمتغير المعدل التحوّل الرقمي ككل	15	0.943

يوضّح الجدول (7-3) ان معامل ألفا - كرونباخ (Cronbach Alpha) للمتغير المعدل التحوّل الرقمي كانت مرتفعة، حيث كانت معامل ألفا للمتغير المعدل التحوّل الرقمي (0.943) وهي أكبر من القيمة المقبولة التي تم اعتمادها في الدراسة وهي (0.70) وهذا يعني أن عبارات المتغير المعدل تمتلك ثباتاً عالياً جداً.

### 2-7-3 الثبات باستخدام أداة الثبات المركب (McDonald's Omega)

أداة الثبات المركب (CR) وهي طريقة من طرق حساب ثبات المقياس وهي طريقة الاتساق الداخلي أيضاً تعتبر ثبات بطريقة مكدونالد اوميكا (McDonald's Omega Reliability) ويتم حسابها وفق المعادلة المذكورة أدناه والتي هي عبارة عن جمع تشبعات العبارات مع تربيعها، ويمكن ايجادها من خلال أداة التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى، وقانون المعادلة كالاتي:

$$CR = \frac{(\sum \lambda)^2}{((\sum \lambda)^2 + \sum Var(\theta))}$$

ولكون برنامج (IBM SPSS) لا يدعم اختبار الثبات المركب، تم استخدام برنامج AMOS لمعرفة قيم التشبعات، وتعتبر قيم الدرجات المعيارية من أداة الثبات المركب كبيرة إذا كانت أكبر من

أو تساوي (0.7) اما إذا كانت بين (0.5 - 0.7) تعتبر قيم مقبولة وإذا جاءت أقل من (0.5) تعتبر غير مقبولة. (Hair et al, 2014)

### 3-7-2-1 ثبات المتغير المستقل التوجّه الريادي

يوضح الجدول (3-8) أداة الثبات المركب حيث تم ايجاد قيمة الثبات المركب لأبعاد المتغير التوجّه الريادي كل بعد على حدة، ومن ثم ايجاد الثبات المركب لأبعاد مجتمعة ومن خلال قانون الثبات المركب (Composite Reliability).

الجدول (3-8) الثبات المركب (CR) لأبعاد المتغير المستقل التوجّه الريادي

الأبعاد	الفقرات	التشبعات	قيمة الثبات المركب
الإبداع	5	4	0.89
الاستباقية	5	4	0.86
تقبل المخاطر	5	4	0.85
المرونة	5	4	0.85
للمتغير المستقل ككل	20	15	0.95

يوضح الجدول (3-8) أن معاملات الثبات المركب (Composite Reliability) لأبعاد المتغير المستقل التوجّه الريادي كانت جميعها مرتفعة، حيث كانت قيمة الثبات المركب للبعد الإبداع (0.89) والبعد الاستباقية (0.86) والبعد تقبل المخاطر (0.85) والبعد المرونة (0.85)، اما بالنسبة لمعامل الثبات المركب لإجمالي أبعاد المتغير المستقل التوجّه الريادي أيضاً كان مرتفعاً بقيمة (0.95) وعليه يعتبر جميع النتائج التي تم ذكرها سابقاً أكبر من القيمة المقبولة التي تم اعتمادها في الدراسة وهي (0.70) وهذا يعني أن العبارات تمتلك ثباتاً عالياً جداً.

### 3-7-2-2 ثبات المتغير التابع الأداء التنظيمي

يوضح الجدول (9-3) أداة الثبات المركب حيث تم ايجاد قيمة الثبات المركب لأبعاد المتغير الأداء التنظيمي كل بعد على حدة، ومن ثم ايجاد الثبات المركب للأبعاد مجتمعة ومن خلال قانون الثبات المركب (Composite Reliability).

الجدول (9-3) الثبات المركب (CR) لأبعاد المتغير التابع الأداء التنظيمي

الأبعاد	الفقرات	التشبعات	قيمة الثبات المركب
فاعلية العمليات التشغيلية	10	4	0.89
فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي	10	4	0.88
للمتغير التابع ككل	20	8	0.94

يوضح الجدول (9-3) ان معاملات الثبات المركب (Composite Reliability) لأبعاد المتغير التابع الأداء التنظيمي كانت جميعها مرتفعة، حيث كانت قيمة الثبات المركب للبعد فاعلية العمليات التشغيلية (0.89) والبعد فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي (0.88)، أما بالنسبة لمعامل الثبات المركب لإجمالي الأبعاد المتغير التابع الأداء التنظيمي أيضاً كان مرتفعاً بقيمة (0.94) وعليه يعتبر جميع النتائج التي تم ذكرها سابقاً أكبر من القيمة المقبولة التي تم اعتمادها في الدراسة وهي (0.70) وهذا يعني ان العبارات تمتلك ثباتاً عالياً جداً.

### 3-7-2-3 ثبات المتغير المعدل التحوّل الرقمي

يوضح الجدول (10-3) أداة الثبات المركب حيث تم ايجاد قيمة الثبات المركب للمتغير المعدل التحوّل الرقمي ومن خلال قانون الثبات المركب (Composite Reliability).

الجدول (10-3) الثبات المركب (CR) للمتغير المعدل التحوّل الرقمي

المتغير	الفقرات	التشبعات	قيمة الثبات المركب
المعدل التحوّل الرقمي	15	11	0.94

يوضح الجدول (3-10) أن معامل الثبات المركب (Composite Reliability) للمتغير المعدل التحوّل الرقمي كانت مرتفعة، حيث كانت قيمة الثبات المركب للمتغير المعدل التحوّل الرقمي (0.94) وهي أكبر من القيمة المقبولة التي تم اعتمادها في الدراسة وهي (0.70) وهذا يعني ان عبارات المتغير المعدل تمتلك ثباتاً عالياً جداً.

### توزيع الاستبانة

بعد ان أصبحت الاستبانة جاهزة وصالحة للتطبيق بشكلها النهائي الذي يحوي (55) فقرة بالإضافة إلى المعلومات التعريفية، الملحق (3) ووفقاً للآتي:

أ- المعلومات التعريفية (الخصائص الديموغرافية): وهي عبارة عن النوع الاجتماعي والعمر وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي وطبيعة العمل للمستجيبين على محاور الاستبانة.

ب- المتغير المستقل التوجّه الريادي: ويتكوّن من مجموعة عبارات تقيس الأهمية النسبية للتوجه الريادي للمصارف الأهلية في محافظة بغداد - العراق عن طريق اربعة أبعاد وهي:

- بُعد الإبداع ويتكوّن من (5) عبارات.

- بُعد الاستباقية ويتكوّن من (5) عبارات.

- بُعد تقبل المخاطر ويتكوّن من (5) عبارات.

- بُعد المرونة ويتكوّن من (5) عبارات.

ج- المتغير التابع الأداء التنظيمي: ويتكوّن من مجموعة عبارات تقيس الأهمية النسبية للأداء

التنظيمي للمصارف الأهلية في محافظة بغداد -العراق عن طريق بعدين وهي:

- بُعد فاعلية العمليات التشغيلية ويتكوّن من (10) عبارات.

- بُعد فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي ويتكوّن من (10) عبارات.

د-المتغير المعدل التحوّل الرقمي:ويتكوّن من مجموعة عبارات تقيس الأهمية النسبية للتحوّل

الرقمي في المصارف الأهلية في محافظة بغداد - العراق ويتكوّن من (15) عبارة.

تم توزيع الاستبانة على العينة العشوائية البسيطة بواقع (406) استبانة تم توزيعها بنسبة

(100%) وتم استرجاع (197) استبانة صحيحة وجاهزة للتحليل وبنسبة (49%) وكان السبب في

ذلك عدم استرجاع بعض الاستثمارات من المصارف أو ان تعبئتها غير كامل

### 5-خصائص عينة الدراسة

الجدول (3-11) التكرارات ونسب المئوية للخصائص لعينة الدراسة

المعلومات	الخصائص	التكرار	نسب التكرار
النوع الاجتماعي	ذكر	108	54.8%
	انثى	89	45.2%
	المجموع	197	100%
العمر	30 سنة فأقل	27	13.7%
	من 31-أقل من 36 سنة	51	25.9%
	من 36-أقل من 41	70	35.5%
	من 41-أقل من 46 سنة	25	12.7%
	46 سنة فأكثر	24	12.2%
المجموع	197	100%	
سنوات الخبرة	من 2-5 سنوات	39	19.8%
	من 6-10 سنوات	69	35%
	من 11-15 سنة	51	25.9%
	16 سنة فأكثر	38	19.3%
	المجموع	197	100%
المستوى التعليمي	ثانوية عامة أو دبلوم مجتمع (خريج معهد)	27	13.7%
	بكالوريوس	130	66%
	دبلوم عال	7	3.5%
	ماجستير	24	12.2%
	دكتوراه	9	4.6%

المعلومات	الخصائص	التكرار	نسب التكرار
	المجموع	197	%100
طبيعة العمل	مدير عام	5	%2.5
	معاون مدير عام	11	%5.6
	رئيس قسم	11	%5.6
	رئيس شعبة	22	%11.2
	موظف	148	%75.1
	المجموع	197	%100

من خلال الجدول (3-11) يتبين أن نسبة الذكور بلغت (54.8%) وهي أعلى من نسبة الإناث والبالغة (45.2%) ونلاحظ ان الفرق بين النسبتين ليس كبيراً وهذا يدل على أن المصارف الأهلية العراقية توظف كلا الجنسين وبالتساوي كلاً حسب خبرته.

بالنسبة للفئة العمرية للمستجيبين تبين ان أعلى نسبة كانت بين (36-أقل من 41) بنسبة (35.5%) تليها الفئة (31-أقل من 36 سنة) بنسبة (25.9%) تليها الفئة (30 سنة فأقل) بنسبة (13.7%) تليها الفئة (41-أقل من 46 سنة) بنسبة (12.7%) تليها الفئة (46 سنة فأكثر) بنسبة (12.2%) وهذا يبيّن أن المصارف الأهلية العراقية تستهدف فئة الشباب العمرية والتي تمتلك الخبرة الإدارية والعلمية في إدارة المصارف الأهلية.

تشير الفئة سنوات الخبرة بأن (35%) من المجيبين على الاستبانة لديهم خبرة في العمل (من 6 - 10 سنوات) وهم الفئة الأكثر ويأتي بعدها الفئة (من 11 - 15 سنة) بنسبة (25.9%) ويأتي بعدها الفئة (من 2-5 سنوات) بنسبة (19.8%) يأتي بعدها الفئة (16 سنة فأكثر) بنسبة (19.3%) ويتبين من ذلك أن نسبة كبيرة من المستجيبين هم من فئة الخبرة المنخفضة فئة الشباب.

اما بالنسبة للمستوى التعليمي فكانت فئة حاملي البكالوريوس هي الاعلى بنسبة (66%) يأتي بعدها فئة حاملي شهادة الثانوية العامة أو دبلوم مجتمع (خريج معهد) بنسبة (13.7%) يأتي بعدهم حاملي شهادة الماجستير بنسبة (12.2%) ويليهام حاملي شهادة الدكتوراه بنسبة (4.6%) ويليهام حاملي شهادة الدبلوم العالي بنسبة (3.5%) بالاعتماد على ما سبق نستنتج ان اغلب الموظفين في المصارف الأهلية العراقية هم من حملة الشهادات العليا (بكالوريوس، ماجستير) مجتمعين بنسبة (78.2%) ويدل ذلك على ان المصارف الأهلية العراقية تميل اكثر إلى توظيف الاشخاص الذين يمتلكون شهادات عليا. واخيراً الفئة طبيعة العمل والتي تشير ان ما نسبة (75.1%) من المستجيبين هم من الموظفين العاملين في المصارف الأهلية العراقية يأتي بعدهم رئيس شعبة بنسبة (11.2%) يأتي بعدهم رئيس قسم بنسبة (5.6%) وأيضاً معاون مدير عام بنسبة (5.6%) ويأتي بعدهم مدير عام بنسبة (2.5%).

### (3-8) متغيرات الدراسة

أ- المتغير المستقل التوجّه الريادي: اعتمد على المحاور التالية (الإبداع، الاستباقية، تقبل

المخاطر، المرونة)

ب- المتغير التابع الأداء التنظيمي: اعتمد على المحاور التالية (فاعلية العمليات التشغيلية،

فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي

ج- المتغير المعدل التحوّل الرقمي.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

( 1-4 ) تمهيد

( 2-4 ) وصف اجابات وتقديرات عينه الدراسه على ابعاد متغيرات الدراسه

( 3-4 ) تحليل مدى ملائمه بيانات الدراسه لاختبار الفرضيات

( 4-4 ) اختبار فرضيات الدراسه



#### (1-4) تمهيد

نستعرض بهذا الفصل النتائج التي تم إيجادها من خلال إجابات المستجيبين على استبانة الدراسة وباستخدام أدوات التحليل الإحصائي التي تم تحديدها في هذه الدراسة. تم تطبيق معادلة الأهمية النسبية لإجابات المستجيبين التي اعتمدها في هذه الدراسة وتم إيجاد الوسط الحسابي مع التعليق:

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.333$$

1. أقل من 2.34 ← أهمية منخفضة.
2. من 2.34 - أقل من 3.67 ← أهمية متوسطة.
3. من 3.67 - 5 ← أهمية مرتفعة.

#### (2-4) وصف إجابات وتقديرات عينة الدراسة على أبعاد متغيرات الدراسة

تم معرفة تقديرات المستجيبين على العينة عن طريق إيجاد الانحراف المعياري والوسط الحسابي لإجابات المستجيبين، وكذلك إيجاد أداة الاختبار (T-test) من طرف واحد وكما موضح بالجدول التالية:

#### (1-2-4) أبعاد المتغير المستقل التوجّه الريادي

الجدول (1-4) الاحصاءات الوصفية لتقديرات المستجيبين لأبعاد المتغير التوجّه الريادي

الترتيب	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي	الأبعاد
4	متوسطة	3.63	الإبداع
3	مرتفعة	4.67	الاستباقية
2	مرتفعة	4.69	تقبل المخاطر
1	مرتفعة	4.72	المرونة

يتبين من الجدول (4-1) أن تقديرات الوسط الحسابي لإجابات العينة للأهمية النسبية لأبعاد المتغير التوجّه الريادي بلغت (3.63 - 4.72)، حيث كان بُعد المرونة بأعلى مرتبة وبقيمة وسط حسابي (4.72) وبقيمة أهمية نسبية مرتفعة، يأتي بعده بُعد تقبل المخاطر بقيمة وسط حسابي (4.69) وبقيمة أهمية نسبية مرتفعة، ويأتي بعده بُعد الاستباقية بقيمة وسط حسابي (4.67) وبقيمة أهمية نسبية مرتفعة، ويأتي بعدها بُعد الإبداع بقيمة وسط حسابي (3.63) وبقيمة أهمية نسبية متوسطة.

بالنسبة لتقديرات الوسط الحسابي العام لإجابات العينة للمتغير التوجّه الريادي ككل كان بقيمة (4.43) وبقيمة أهمية نسبية مرتفعة، ويدل ذلك على أن المصارف الأهلية العراقية تأخذ بنظر الاعتبار وبشكل كبير محاور المتغير التوجّه الريادي وتعمل بها وتطبقها.

#### (4-2-1-1) بُعد الإبداع

الجدول (4-2) الاحصاءات الوصفية وأداة اختبار (t) لعبارات الاستبانة لبعد الإبداع

الأهمية النسبية	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
متوسطة	11.50	0.427	3.35	1. يقدم المصرف الدعم الكافي للأفكار الجديدة
مرتفعة	22.46	0.456	3.73	2. يستقطب المصرف الأفراد الموهوبين
مرتفعة	23.02	0.445	3.73	3. يشجع المصرف على تحويل الأفكار إلى خدمات
متوسطة	19.08	0.478	3.65	4. يتبنى المصرف ثقافة تنظيمية محفزة للتعلم المستمر
مرتفعة	20.30	0.470	3.68	5. يوفر المصرف الموارد المطلوبة لتطوير المنتجات
متوسطة			<b>3.63</b>	<b>بُعد الإبداع ككل</b>

\* قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha > 0.05$ ) تساوي 1.96

يوضح الجدول (4-2) أن إجابات العينة وهم المجيبين على عبارات بُعد الإبداع تتراوح من (3.35 - 3.73) حيث كانت العبارة الثانية (يستقطب المصرف الأفراد الموهوبين) والعبارة الثالثة

(يشجع المصرف على تحويل الأفكار إلى خدمات) هي أعلى عبارتين بمتوسط حسابي (3.73) وبقيمة أهمية نسبية كانت (مرتفعة) اما العبارة الأولى (يقدم المصرف الدعم الكافي للأفكار الجديدة) تعتبر هي أقل عبارة بمتوسط حسابي (3.35) وبقيمة أهمية نسبية كانت (متوسطة). أما الوسط الحسابي العام لبُعد الإبداع ككل هو (3.63) وبأهمية نسبية متوسطة، بالنسبة لقيم اختبار (t) لعبارات البعد كانت جميعها أكبر من قيمها الجدولية البالغة (1.66) وبمستوى دلالة (0.05)، مما يعني أن المتوسطات التي تم إيجادها والتي عبّر عنها المستجيبين وهم عينة الدراسة كانت درجة قيمها كبيرة.

وبالتالي يتضح أن المصارف الأهلية العراقية تهتم بجانب الإبداع بمستوى متوسط، بحيث لا زالت بعض الحلقات المتعلقة بدعم الأفكار الجديده وتحوي الأفكار إلى خدمات، وكذلك الثقافة التنظيمية المحفزة للتعلم المستمر واستقطاب الأفراد الموهوبين وتوفير الموارد المطلوبة لتطوير المنتجات. دون مستوى الطموح المطلوب وقد يؤثر ذلك على مستوى الأداء.

#### (2-1-2-4) بُعد الاستباقية

الجدول (3-4) الاحصاءات الوصفية وأداة اختبار (t) لعبارات الاستبانة للبُعد الاستباقية

الأهمية النسبية	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
مرتفعة	51.48	0.466	4.71	1. يسارع المصرف إلى تحديد حاجات زبائنه
مرتفعة	48.20	0.489	4.68	2. يتبنى المصرف مشاريع غير مسبوقه
مرتفعة	50.75	0.470	4.70	3. يجدد المصرف في أساليب تقديم خدماته
مرتفعة	46.39	0.493	4.63	4. يبادر المصرف بتقديم خدماته في مناطق غير مخدومة
مرتفعة	46.77	0.492	4.64	5. يستخدم المصرف الذكاء التنافسي في رصد المتغيرات البيئية
مرتفعة			4.67	بُعد الاستباقية ككل

\* قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha > 0.05$ ) تساوي 1.96 ويوضح الجدول (4-3) أن إجابات العينة وهم المجيبين على عبارات بُعد الاستباقية تتراوح من (4.63 - 4.71) حيث كانت العبارة الأولى (يسارع المصرف إلى تحديد حاجات زبائنه) هي أعلى عبارة بمتوسط حسابي (4.71) وبقيمة أهمية نسبية كانت (مرتفعة) اما العبارة الرابعة (يبادر المصرف بتقديم خدماته في مناطق غير مخدمة) تعتبر هي أقل عبارة بمتوسط حسابي (4.63) وبقيمة أهمية نسبية كانت (مرتفعة). أما الوسط الحسابي العام لبُعد الاستباقية ككل هو (4.67) وبأهمية نسبية مرتفعة، بالنسبة لقيم اختبار (t) لعبارات البُعد كانت جميعها أكبر من قيمها الجدولية البالغة (1.66) وبمستوى دلالة (0.05)، مما يعني أن المتوسطات التي تم ايجادها والتي عبر عنها المستجيبين وهم عينة الدراسة كانت درجة قيمها كبيرة.

وعليه؛ يظهر أن المصارف الأهلية العراقية تهتم بجانب الاستباقية بشكل كبير بحيث أن المصارف الأهلية تسارع إلى تحديد حاجات زبائنها وذلك بتبني مشاريع غير مسبوقه بتجديد أساليب تقديم خدماته وذلك عن طريق تقديم خدماته في مناطق غير مخدمة، بالإضافة إلى استخدام المصارف الأهلية الذكاء التنافسي في رصد المتغيرات البيئية.

## (3-1-2-4) بُعد تقبل المخاطر

الجدول (4-4) الاحصاءات الوصفية وأداة اختبار (t) لعبارات الاستبانة للُبعد تقبل المخاطر

الأهمية النسبية	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
مرتفعة	55.23	0.442	4.74	1. يدعم المصرف المشاريع الريادية
مرتفعة	50.75	0.470	4.70	2. يتبنى المصرف أهداف تحفز على التحدي
مرتفعة	55.23	0.442	4.74	3. يحلل المصرف المخاطر البيئية
مرتفعة	46.96	0.496	4.66	4. يجري المصرف تغييرات في طرق الأداء
مرتفعة	44.81	0.501	4.60	5. يعتبر المصرف المخاطرة مدخل للنجاح المستدام
مرتفعة			<b>4.69</b>	<b>بُعد تقبل المخاطر ككل</b>

\* قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha > 0.05$ ) تساوي 1.96

يوضّح الجدول (4-4) أن إجابات العينة وهم المجيبين على عبارات بُعد تقبل المخاطر تتراوح من (4.60 - 4.74) حيث كانت العبارة الأولى (يدعم المصرف المشاريع الريادية) والعبارة الثالثة (يحلل المصرف المخاطر البيئية لتحديد أثرها على الأداء) هي أعلى عبارتين بمتوسط حسابي (4.74) وبقيمة أهمية نسبية كانت (مرتفعة)، أما العبارة الخامسة (يعتبر المصرف المخاطرة مدخل للنجاح المستدام) تعتبر هي أقل عبارة بمتوسط حسابي (4.60) وبقيمة أهمية نسبية كانت (مرتفعة). أما الوسط الحسابي العام لُبعد تقبل المخاطر ككل هو (4.69) وبأهمية نسبية مرتفعة، بالنسبة لقيم اختبار (t) لعبارات البُعد كانت جميعها أكبر من قيمها الجدولية البالغة (1.66) وبمستوى دلالة (0.05)، مما يعني أن المتوسطات التي تم ايجادها والتي عبّر عنها المستجيبين وهم عينة الدراسة كانت درجة قيمها كبيرة.

وفي ضوء ما تقدّم؛ يمكن القول أن المصارف الأهلية العراقية تهتم بجانب تقبل المخاطر بشكل كبير بحيث أن المصارف الأهلية تدعم المشاريع الريادية وتحلل المخاطر البيئية أيضاً لتحديد

أثرها على الأداء مع إجراء تغييرات في طرق الأداء، وكذلك تبني أهداف تحفز على التحدي بالإضافة إلى اعتبار المصارف الأهلية المخاطرة مدخل للنجاح المستدام.

#### (4-1-2-4) بُعد المرونة

الجدول (5-4) الاحصاءات الوصفية وأداة اختبار (t) لعبارات الاستبانة للبعد المرونة

الأهمية النسبية	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
مرتفعة	52.35	0.461	4.72	1. يمتلك المصرف القدرة على التكيف مع الضغوط البيئية
مرتفعة	54.30	0.447	4.73	2. يستجيب المصرف لمتطلبات السوق بكفاءة
مرتفعة	54.13	0.451	4.74	3. يتبنى المصرف أهداف مرنة
مرتفعة	48.61	0.482	4.67	4. يعد المصرف خطط ذات قدرة تكيفية
مرتفعة	52.12	0.463	4.72	5. يستوعب المصرف الازمات المفاجئة بعقلانية
مرتفعة			4.72	بُعد المرونة ككل

\* قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha > 0.05$ ) تساوي 1.96

يوضح الجدول (5-4) أن إجابات العينة وهم المجيبين على عبارات بُعد المرونة تتراوح من (4.67 - 4.74) حيث كانت العبارة الثالثة (يتبنى المصرف أهداف مرنة) هي أعلى عبارة بمتوسط حسابي (4.74) وبقيمة أهمية نسبية كانت (مرتفعة)، أما العبارة الرابعة (يعد المصرف خطط ذات قدرة تكيفية) تعتبر هي أقل عبارة بمتوسط حسابي (4.67) وبقيمة أهمية نسبية كانت (مرتفعة). أما الوسط الحسابي العام لبُعد المرونة ككل هو (4.72) وبأهمية نسبية مرتفعة، بالنسبة لقيم اختبار (t) لعبارات البُعد كانت جميعها أكبر من قيمها الجدولية البالغة (1.66) وبمستوى دلالة (0.05)، مما يعني أن المتوسطات التي تم ايجادها والتي عبّر عنها المستجيبين وهم عينة الدراسة كانت درجة قيمها كبيرة.

ويتبين أن المصارف الأهلية العراقية تهتم بجانب تقبل المخاطر بشكل كبير بحيث ان المصارف الأهلية تتبنى أهداف مرنة وتستوعب الأزمات المفاجئة بعقلانية وذلك بإعداد خطط ذات قدرة تكيفية، وأيضاً الاستجابة لمتطلبات السوق بكفاءة بالإضافة إلى امتلاك المصارف القدرة على التكيف مع الضغوط البيئية.

#### (4-2-2) أبعاد متغير الأداء التنظيمي التابع

الجدول (4-6) الاحصاءات الوصفية لتقديرات المستجيبين لأبعاد المتغير الأداء التنظيمي

الترتيب	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي	الأبعاد
1	متوسطة	3.65	فاعلية العمليات التشغيلية
3	منخفضة	2.25	فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي
2	متوسطة	2.95	الوسط الحسابي العام للمتغير الأداء التنظيمي

\* قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha > 0.05$ ) تساوي 1.96

يتبين من الجدول (4-1) أن تقديرات الوسط الحسابي لإجابات العينة للأهمية النسبية لأبعاد المتغير الأداء التنظيمي بلغت (3.65 - 2.25)، حيث كان بُعد فاعلية العمليات التشغيلية بأعلى مرتبة وبقيمة وسط حسابي (3.65) وبقيمة أهمية نسبية متوسطة، ويأتي بعده بُعد فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي بقيمة وسط حسابي (2.25) وبقيمة أهمية نسبية منخفضة.

بالنسبة لتقديرات الوسط الحسابي العام لإجابات العينة للمتغير الأداء التنظيمي ككل كان بقيمة (2.65) وبقيمة أهمية نسبية متوسطة، ويدل ذلك على أن المصارف الأهلية العراقية تأخذ بنظر الاعتبار محاور المتغير التوجه الريادي وتعمل بها وتطبقها وبمستوى متوسط.

## (4-2-2-1) بُعد فاعلية العمليات التشغيلية

الجدول (7-4) الإحصاءات الوصفية وأداة اختبار (t) لعبارات الاستبانة للبُعد فاعلية العمليات التشغيلية

الأهمية النسبية	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
متوسطة	20.27	0.450	3.65	1. يلتزم المصرف بمواصفات جودة الخدمة
متوسطة	18.38	0.458	3.60	2. يطور المصرف خدماته بناءً على آراء العملاء
مرتفعة	24.13	0.436	3.75	3 يطور المصرف قدرات موارده البشرية
متوسطة	14.74	0.476	3.50	4. يسعى المصرف إلى تقديم خدماته في الوقت المحدد
متوسطة	19.12	0.477	3.65	5. ينظم المصرف إجراءات العمل لتحقيق سرعة بالاستجابة لمتطلبات الزبائن
متوسطة	18.71	0.480	3.64	6. يضع المصرف خطط مستمرة لتحسين أداء العمليات
متوسطة	19.05	0.486	3.66	7. يحلل المصرف شكاوى الزبائن لتطوير قدرات عملياته
متوسطة	17.50	0.505	3.63	8. يجري المصرف مقارنات مرجعية مع مصارف عالمية
مرتفعة	21.80	0.457	3.71	9. يولي المصرف الأولوية في الإيفاء بالوعد المقدمة لعملائه.
مرتفعة	21.40	0.459	3.70	10. يعقد المصرف حلقات تطوير جودة العمليات
متوسطة			<b>3.65</b>	<b>بُعد فاعلية العمليات التشغيلية ككل</b>

\* قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha > 0.05$ ) تساوي 1.96

يوضّح الجدول (7-4) أن إجابات العينة وهم المجيبين على عبارات بُعد فاعلية العمليات التشغيلية تتراوح من (3.50 - 3.75) حيث كانت العبارة الثالثة (يطور المصرف قدرات موارده البشرية) هي أعلى عبارة بمتوسط حسابي (3.75) وبقيمة أهمية نسبية كانت (مرتفعة)، أما العبارة الرابعة (يسعى المصرف إلى تقديم خدماته في الوقت المحدد) تعتبر هي أقل عبارة بمتوسط حسابي (3.50) وبقيمة أهمية نسبية كانت (متوسطة). أما الوسط الحسابي العام لبُعد فاعلية العمليات التشغيلية ككل هو (3.65) وبأهمية نسبية متوسطة، بالنسبة لقيم اختبار (t) لعبارات البُعد كانت جميعها أكبر من قيمها الجدولية البالغة (1.66) وبمستوى دلالة (0.05)، مما يعني



أن المتوسطات التي تم ايجادها والتي عبّر عنها المستجيبين وهم عينة الدراسة كانت درجة قيمها كبيرة.

وبالتالي نستنتج أن المصارف الأهلية العراقية تهتم بجانب فاعلية العمليات التشغيلية بمستوى متوسط وهذا اشار الى ان تلك المصارف لا زالت دون مستوى الطموح في تطوير وتقديم قدرات مواردها البشرية وأيضاً تطور وتقدم خدماتها بناءً على آراء العملاء وفي الوقت المحدد مع الالتزام بمواصفات جودة الخدمة وكذلك تنظيم إجراءات العمل ووضع الخطط لتحسين الأداء وتحليل شكاوى الزبائن والايفاء بالوعود المقدمة من المصرف للزبائن بالإضافة إلى عقد المصرف حلقات تطوير جودة العمليات واجراء مقارنات مرجعية مع مصارف عالمية أخرى. وهناك الحاجه الى الاهتمام بهذه الممارسات كونها تؤثر في مستوى الأداء.

#### (4-2-2) بُعد فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي

الجدول (4-8) الاحصاءات الوصفية وأداة اختبار (t) لعبارات الاستبانة لبُعد فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي

الأهمية النسبية	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
منخفضة	-28.51	0.433	2.12	1. يعتبر المصرف تطلعات أصحاب المصالح قيمة جوهرية.
منخفضة	-24.92	0.473	2.16	2. يوثق المصرف شكاوى الزبائن لوضع الحلول لها.
منخفضة	-26.62	0.448	2.15	3. يحرص المصرف من خلال أنشطته أن يكون صديقاً للبيئة.
منخفضة	-24.78	0.487	2.14	4. يطبق المصرف في عمله المسؤولية الأخلاقية.
منخفضة	-27.51	0.459	2.10	5. يساهم المصرف في تطوير المجتمع المحلي.
متوسطة	-18.51	0.470	2.38	6. يقدم المصرف مبادرات تطوعية لتحسين الوضع الصحي للمجتمع
منخفضة	-24.07	0.478	2.18	7. ينفذ المصرف مبادرات خيرية لمساعدة العوائل المتعففة
منخفضة	-21.17	0.464	2.30	8. يدعم المصرف برامج الحد من التلوث البيئي

الأهمية النسبية	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
منخفضة	-23.48	0.466	2.22	9. يشجع المصرف المشاريع التي ترشد استخدام الطاقة
متوسطة	-8.90	0.457	2.71	10. يعتمد المصرفشكاوىالزبائن مؤشر للجودة
منخفضة			2.25	بُعد فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي ككل

\* قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha > 0.05$ ) تساوي 1.96

يوضح الجدول (4-8) أن إجابات العينة وهم المجيبين على عبارات بُعد فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي تتراوح من (2.10 - 2.71) حيث كانت العبارة العاشرة (يعتمد المصرف شكاوى الزبائن مؤشر للجودة) هي أعلى عبارة بمتوسط حسابي (2.71) وبقيمة أهمية نسبية كانت (متوسطة)، أما العبارة الخامسة (يساهم المصرف في تطوير المجتمع المحلي) تعتبر هي أقل عبارة بمتوسط حسابي (2.10)، وبقيمة أهمية نسبية كانت (منخفضة). أما الوسط الحسابي العام لبُعد فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي ككل هو (2.25) وبأهمية نسبية منخفضة، بالنسبة لقيم اختبار (t) لعبارات البُعد كانت جميعها أصغر من قيمها الجدولية البالغة (1.66) وبمستوى دلالة (0.05)، مما يعني أن المتوسطات التي تم ايجادها والتي عبر عنها المستجيبين وهم عينة الدراسة كانت درجة قيمها منخفضة.

وبالتالي نستنتج أن المصارف الأهلية العراقية لم تهتم بجانب فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي بشكل كبير من ناحية ان المصارف تعتبر تطلعات أصحاب المصالح قيمة جوهرية وتضع الحلول للشكاوى واعتماد شكاوى الزبائن مؤشر للجودة وأن تكون صديقة للبيئة بنشاطاتها بدعم البرامج التي تحد من التلوث البيئي وكذلك تطبيق المسؤولية الاخلاقية وتطوير المجتمع المحلي وتحسين الوضع الصحي له وكذلك المبادرات الخيرية وتشجيع ترشيد الطاقة.

## (3-2-4) أبعاد متغير المعدل التحول الرقمي

يعرض الجدول (9-4) الاحصاءات الوصفية وأداة اختبار (t) لعبارات الاستبانة للمتغير

المعدلات التحول الرقمي المعدل.

الجدول (9-4) الإحصاءات الوصفية وأداة اختبار (t) لعبارات الاستبانة للمتغير المعدلات التحول الرقمي

الأهمية النسبية	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
مرتفعة	24.97	0.427	3.76	1. يستخدم المصرف تطبيقات الهواتف النقالة في خدمة زبائنه
مرتفعة	24.30	0.433	3.75	2. يعلن المصرف عن خدماته الجديدة عن طريق تطبيقات الهواتف النقالة
مرتفعة	24.80	0.430	3.76	3. يعتمد المصرف تطبيقات الهواتف في تسوق الزبائن
مرتفعة	21.82	0.463	3.72	4. يستفيد المصرف من تطبيقات الهواتف النقالة لمعرفة آراء العملاء
مرتفعة	20.77	0.466	3.69	5. يتخذ المصرف قراراته بالاستفادة من البيانات الضخمة
مرتفعة	19.05	0.486	3.66	6. يستفيد المصرف من البيانات الضخمة في تطوير خدماته
مرتفعة	20.39	0.468	3.68	7. يطور المصرف من قدراته التنافسية بناء على مضامين البيانات الضخمة
متوسطة	6.06	0.463	3.20	8. يوفر المصرف متخصصين للتعامل مع البيانات الضخمة
مرتفعة	22.35	0.452	3.72	9. ينفذ المصرف مقارنات مرجعية بناء على البيانات الضخمة
مرتفعة	21.89	0.455	3.71	10. يهتم المصرف باستخدام الحوسبة السحابية
مرتفعة	21.40	0.459	3.70	11. يستفيد المصرف من الحوسبة السحابية في ضمان أمن البيانات
مرتفعة	22.91	0.447	3.73	12. يطور المصرف قدرته على التكيف مع التغييرات الطارئة باستخدام الحوسبة السحابية
متوسطة	6.88	0.408	3.20	13. يمتلك المصرف خبرات قادرة على حماية سرية البيانات في الحوسبة السحابية
مرتفعة	24.13	0.436	3.75	14. يضمن المصرف من خلال الحوسبة السحابية ساعات تخزينه عالية
متوسطة	10.24	0.411	3.30	15. يحقق المصرف من خلال الحوسبة السحابية موثوقية متميزة
متوسطة			<b>3.62</b>	<b>الوسط الحسابي العام للمتغير التحول الرقمي</b>

\* قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha > 0.05$ ) تساوي 1.9

يوضح الجدول (4-9) أن إجابات العينة وهم المجيبين على عبارات المتغير المعدل التحوّل الرقمي تتراوح من (3.20 - 3.76) حيث كانت العبارة الأولى (يستخدم المصرف تطبيقات الهواتف النقالة في خدمة زبائنه) والعبارة الثالثة (يعتمد المصرف تطبيقات الهواتف في تسويق الزبائن) هي أعلى عبارتين بمتوسط حسابي (3.76) وبقيمة أهمية نسبية كانت (مرتفعة)، أما العبارة الثامنة (يوفر المصرف متخصصين للتعامل مع البيانات الضخمة) والعبارة الثالثة عشر (يملك المصرف خبرات قادرة على حماية سرية البيانات في الحوسبة السحابية) تعتبر هي أقل عبارتين بمتوسط حسابي (3.20) وبقيمة أهمية نسبية كانت (متوسطة). أما الوسط الحسابي العام للمتغير المعدل التحوّل الرقمي ككل هو (3.62) وبأهمية نسبية متوسطة، بالنسبة لقيم اختبار (t) لعبارات البُعد كانت جميعها أكبر من قيمها الجدولية البالغة (1.66) وبمستوى دلالة (0.05)، مما يعني أن المتوسطات التي تم ايجادها والتي عبّر عنها المستجيبين، وهم عينة الدراسة كانت درجة قيمها كبيرة.

وبالتالي يمكن القول أن المصارف الأهلية العراقية تهتم بجانب فاعلية التحوّل الرقمي بمستوى متوسط بحيث ان المصرف لا زالت قدراتها في امتلاك خبرات قادرة على حماية سرية البيانات في الحوسبة السحابية واستخدام تطبيقات الهواتف في خدمة الزبائن واطلاق الخدمات الجديدة وفي تسويق الزبائن ومعرفة آراء العملاء وكذلك اتخاذ القرارات بالاستفادة من البيانات الضخمة وتوفير المختصين للتعامل معها والاستفادة منها في تطوير الخدمات والقدرات التنافسية وتنفيذ مقارنات مرجعية بناءً عليها وكذلك الاهتمام باستخدام الحوسبة السحابية والاستفادة منها في ضمان أمن البيانات وتوفير ساعات تخزينية عالية تحقيق الموثوقية المتميزة، بالإضافة إلى امتلاك خبرات قادرة على حماية سرية البيانات في الحوسبة السحابية. بمستوى متوسط وغير مشجع رغم الأهمية الكبيره

للتحول الرقمي، وتعد هذه النتائج مؤشرات مهمة للمصارف للاهتمام بهذه الموضوع وقدراته الحالية والمستقبلية.

#### (3-4) تحليل مدى ملائمة بيانات الدراسة لاختبار الفرضيات

قمنا بالتحقق من مدى مطابقة بيانات الدراسة لأداة تحليل الانحدار الخطي المتعدد وذلك

باستخدام أدوات الاختبار التالية:

#### (1-3-4) اختبار التوزيع الطبيعي

للتحقق من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي تم استخدام أداة الاختبار كولمجروف سميرنوف

(Kolmogrov-Smirnov(K-S)).

الجدول (10-4) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام Kolmogrov-Smirnov

الأبعاد	قيمة K-S	الدلالة الإحصائية
الإبداع	0.639	0.808
الاستباقية	0.488	0.971
تقبل المخاطر	0.533	0.939
المرونة	0.768	0.598
فاعلية العمليات التشغيلية	0.546	0.926
فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي	0.443	0.989
التحول الرقمي	0.557	0.915

من الجدول (10-4) يتضح ان البيانات تتوزع حسب التوزيع الطبيعي وأن مستوى الدلالة

الإحصائية لجميع الأبعاد هي أكبر من (0.05).

#### (2-3-4) اختبار عدم التداخل الخطي

تم تطبيق اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation factor(VIF)) والتباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود تداخل خطي وارتباط عالي (Collinearity) بين أبعاد المتغير المستقل.

الجدول (11-4) اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح به (Tolerance) لأبعاد المتغير المستقل التوجه الريادي

Colinearity Statistics		المتغيرات والأبعاد
Tolerance	Variance Inflation factor(VIF)	
أبعاد المتغير المستقل التوجه الريادي		
0.306	3.265	الإبداع
0.247	4.055	الاستباقية
0.273	3.657	تقبل المخاطر
0.247	4.049	المرونة
المتغير المعدل		
0.218	4.594	التحول الرقمي

من الجدول (11-4) يتضح أن قيمة معامل تضخم التباين لأبعاد المتغير المستقل التوجه الريادي والمتغير المعدل التحول الرقمي كانت محصورة بين (1-5) وكذلك بالنسبة لقيم التباين المسموح به كانت قيمة محصورة بين (0.01 - 1) ويدل ذلك على أنه لا يوجد هناك ارتباط خطي بين المتغيرات.

#### (4-4) اختبار فرضيات الدراسة

##### (1-4-4) الفرضية الرئيسية الأولى

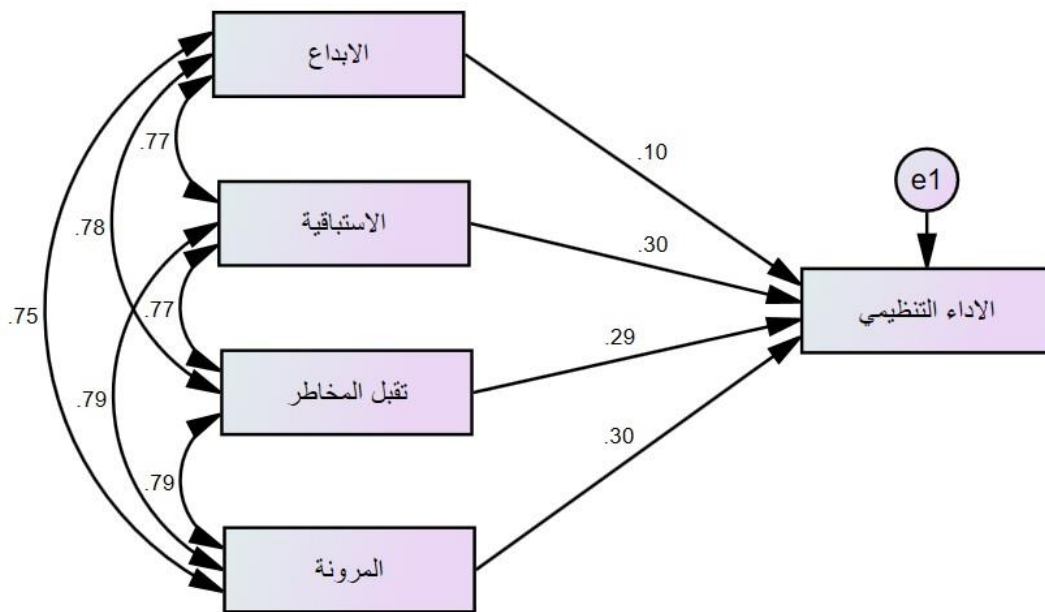
**H0.1:** لا يوجد اثر معنوي ذات دلالة إحصائية للتوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، الاستباقية،

تقبل المخاطر، المرونة) على الأداء التنظيمي في المصارف الأهلية في محافظة بغداد عند

مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

تم استخدام خطوتين في اختبار الفرضية الرئيسية وباستخدام نموذج المعادلة المهيكلية

(Structure Question Model) ومن خلال برنامج (AMOS)، الأولبيان أثر كل بُعد من



أبعاد التوجه الريادي على الأداء التنظيمي، والطريقة الثانية بيان تأثير التوجه الريادي على

الأداء التنظيمي مجتمعة.

الشكل (2-4) اختبار نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) للفرضية الرئيسية الأولى لبيان أثر كل بُعد من

أبعاد التوجه الريادي على الأداء التنظيمي

الجدول (4-12) نتائج الفرضية الرئيسية الأولى والتي تحلل أثر التوجه الريادي بأبعاده في الأداء التنظيمي

R <sup>2</sup>	Sig	T محسوبة	درجة التأثير $\beta$	المتغيرات التابعة	اتجاه التأثر	المتغيرات المستقلة
0.77	0.001	29.13	0.84	الأداء التنظيمي	←	التوجه الريادي
	0.072	1.800	0.10	الأداء التنظيمي	←	الإبداع
	0.001	5.413	0.30	الأداء التنظيمي	←	الاستباقية
	0.001	5.067	0.29	الأداء التنظيمي	←	تقبل المخاطر
	0.001	5.219	0.30	الأداء التنظيمي	←	المرونة

يبين الجدول (4-12) أن النموذج يشير إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للتوجه الريادي على الأداء التنظيمي عند مستوى دلالة بقيمة (0.001) حيث بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.84)، وأكدت قيمة (t) هذا التأثير والبالغة (29.13)، وبمعامل تحديد بلغت قيمته ( $R^2=0.77$ ) بمعنى أن التباين في التوجه الريادي استطاع أن يفسر (77%) من التباين الذي حصل في الأداء التنظيمي والباقي يُعزى إلى عوامل خارجية أخرى.

وبعد اختبار تأثير التوجه الريادي على الأداء التنظيمي مجتمعة وتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بقيمة (0.001) علماً أن مستوى الدلالة المقبول (0.05)، تم بيان تأثير كل بُعد من أبعاد التوجه الريادي على الأداء التنظيمي وكالاتي:

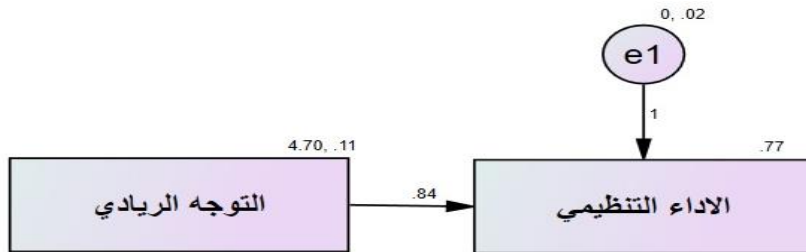
تبين أن النموذج يشير إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد الإبداع على الأداء التنظيمي وعند مستوى دلالة بقيمة (0.072) حيث بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.10)، وأكدت قيمة (t) عدم معنوية هذا التأثير والبالغة (1.800)، وبمعامل تحديد بلغت قيمته ( $R^2=0.77$ ) بمعنى أن التباين في بُعد الإبداع استطاع أن يفسر (77%) من التباين الذي حصل في الأداء التنظيمي والباقي يُعزى إلى عوامل خارجية أخرى.



وتبيّن أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لُبعد الاستباقية على الأداء التنظيمي وعند مستوى دلالة بقيمة (0.001) حيث بلغت درجة التأثير  $\beta(0.30)$ ، وأكدت قيمة (t) معنوية هذا التأثير والبالغة (5.413)، وبمعامل تحديد بلغت قيمته ( $R^2=0.77$ ) بمعنى أن التباين في البعد الاستباقية استطاع أن يفسّر (77%) من التباين الذي حصل في الأداء التنظيمي والباقي يُعزى إلى عوامل خارجية أخرى.

وتبيّن أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لُبعد تقبل المخاطر على الأداء التنظيمي وعند مستوى دلالة بقيمة (0.001) حيث بلغت درجة التأثير  $\beta(0.29)$ ، وأكدت قيمة (t) معنوية هذا التأثير والبالغة (5.067)، وبمعامل تحديد بلغت قيمته ( $R^2=0.77$ ) بمعنى أن التباين في بُعد تقبل المخاطر استطاع أن يفسّر (77%) من التباين الذي حصل في الأداء التنظيمي والباقي يُعزى إلى عوامل خارجية أخرى.

وتبيّن أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لُبعد المرونة على الأداء التنظيمي وعند مستوى دلالة بقيمة (0.001) حيث بلغت درجة التأثير  $\beta(0.30)$ ، وأكدت قيمة (t) معنوية هذا التأثير والبالغة (5.219)، وبمعامل تحديد بلغت قيمته ( $R^2=0.77$ ) بمعنى أن التباين في بُعد المرونة استطاع أن يفسّر (77%) من التباين الذي حصل في الأداء التنظيمي والباقي يُعزى إلى عوامل خارجية أخرى.



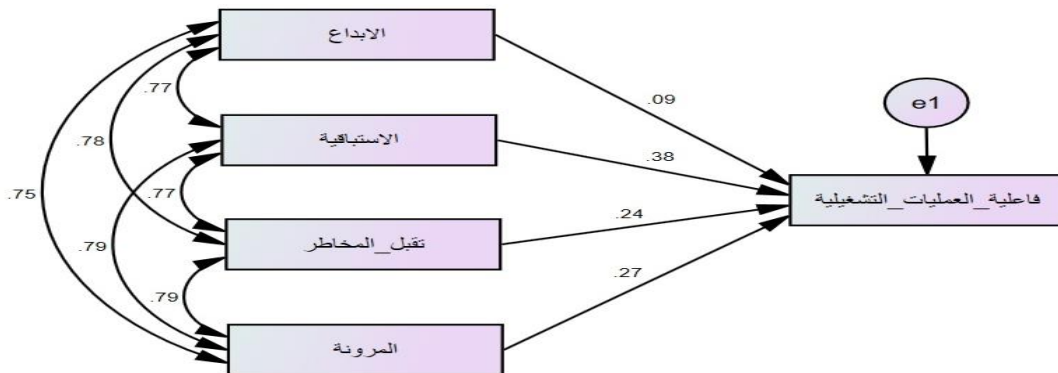
الشكل (3-4) اختبار نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) للفرضية الرئيسية الأولى لبيان تأثير التوجّه الريادي على الأداء التنظيمي مجتمعة

وتدعم هذه النتائج قبول الفرضية البديلة ويعتبر قبول جزئي وهو بأنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي بأبعاده (الاستباقية، تقبل المخاطر، المرونة) على الأداء التنظيمي بأبعاده (فاعلية العمليات التشغيلية، فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي) في المصارف الأهلية في محافظة بغداد عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ). أما بالنسبة لبُعد الإبداع فتبين بعدم وجود تأثير له على الأداء التنظيمي.

#### (4-4-1-1) الفرضية الفرعية الأولى

**H0.1.1:** لا يوجد اثر معنوي ذات دلالة إحصائية للتوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، الاستباقية، تقبل المخاطر، المرونة) على فاعلية العمليات التشغيلية في المصارف الأهلية في محافظة بغداد عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تم استخدام خطوتين في اختبار الفرضية الفرعية الأولى وباستخدام نموذج المعادلة المهيكلة (Structure Question Model) ومن خلال برنامج (AMOS)، الأولى بيان أثر كل بُعد من أبعاد التوجه الريادي على فاعلية العمليات التشغيلية، والطريقة الثانية بيان تأثير التوجه الريادي على فاعلية العمليات التشغيلية مجتمعة.



الشكل (4-4) اختبار نموذج المعادلة المهيكلة (SEM) للفرضية الفرعية الأولى لبيان أثر كل بُعد من أبعاد التوجه الريادي على فاعلية العمليات التشغيلية

الجدول (4-13) نتائج الفرضية الفرعية الأولى والتي تحلل أثر التوجّه الريادي بأبعاده في فاعلية العمليات التشغيلية

R <sup>2</sup>	Sig	T محسوبة	درجة التأثير $\beta$	المتغيرات التابعة	اتجاه التأثير	المتغيرات المستقلة
0.64	0.001	28.629	0.86	فاعلية العمليات التشغيلية	←	التوجّه الريادي
	0.096	1.667	0.09	فاعلية العمليات التشغيلية	←	الإبداع
	0.001	6.762	0.38	فاعلية العمليات التشغيلية	←	الاستباقية
	0.001	4.147	0.24	فاعلية العمليات التشغيلية	←	تقبل المخاطر
	0.001	4.755	0.27	فاعلية العمليات التشغيلية	←	المرونة

يبين الجدول (4-12) أن النموذج يشير إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للتوجه الريادي

على فاعلية العمليات التشغيلية وعند مستوى دلالة بقيمة (0.001) حيث بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.86)، وأكدت قيمة (t) هذا التأثير والبالغة (28.629)، وبمعامل تحديد بلغت قيمته (0.64=R<sup>2</sup>) بمعنى أن التباين في التوجّه الريادي استطاع أن يفسر (64%) من التباين الذي حصل في فاعلية العمليات التشغيلية والباقي يُعزى إلى عوامل خارجية أخرى.

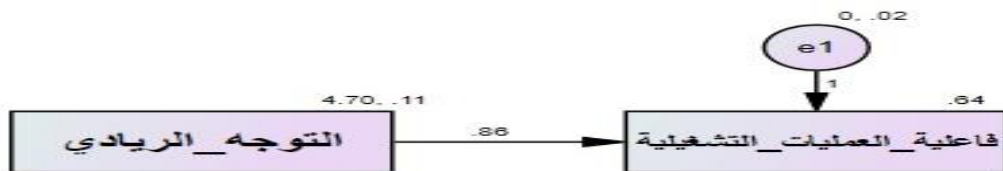
وبعد اختبار تأثير التوجّه الريادي على فاعلية العمليات التشغيلية مجتمعة وتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بقيمة (0.001) علماً أن مستوى الدلالة المقبول (0.05)، تم بيان تأثير كل بُعد من أبعاد التوجّه الريادي على فاعلية العمليات التشغيلية وكالاتي:

تبين أن النموذج يشير إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الإبداع على فاعلية العمليات التشغيلية وعند مستوى دلالة بقيمة (0.096) حيث بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.09)، وأكدت قيمة (t) عدم معنوية هذا التأثير والبالغة (1.667)، وبمعامل تحديد بلغت قيمته (0.64=R<sup>2</sup>) بمعنى أن التباين في بُعد الإبداع استطاع أن يفسر (64%) من التباين الذي حصل في فاعلية العمليات التشغيلية والباقي يُعزى إلى عوامل خارجية أخرى.

وتبين أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للبعد الاستباقية على فاعلية العمليات التشغيلية وعند مستوى دلالة بقيمة (0.001) حيث بلغت درجة التأثير  $\beta(0.38)$ ، وأكدت قيمة (t) معنوية هذا التأثير والبالغة (6.762)، وبمعامل تحديد بلغت قيمته ( $R^2=0.64$ ) بمعنى أن التباين في بُعد الاستباقية استطاع أن يفسر (64%) من التباين الذي حصل في فاعلية العمليات التشغيلية والباقي يُعزب إلى عوامل خارجية أخرى.

وأيضاً أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد تقبل المخاطر على فاعلية العمليات التشغيلية وعند مستوى دلالة بقيمة (0.001) حيث بلغت درجة التأثير  $\beta(0.24)$ ، وأكدت قيمة (t) معنوية هذا التأثير والبالغة (4.147)، وبمعامل تحديد بلغت قيمته ( $R^2=0.64$ ) بمعنى أن التباين في البعد تقبل المخاطر استطاع ان يفسر (64%) من التباين الذي حصل في فاعلية العمليات التشغيلية والباقي يُعزب إلى عوامل خارجية أخرى.

وكذلك هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد المرونة على فاعلية العمليات التشغيلية وعند مستوى دلالة بقيمة (0.001) حيث بلغت درجة التأثير  $\beta(0.27)$ ، وأكدت قيمة (t) معنوية هذا التأثير والبالغة (4.755)، وبمعامل تحديد بلغت قيمته ( $R^2=0.64$ ) بمعنى أن التباين في بُعد المرونة استطاع أن يفسر (64%) من التباين الذي حصل في فاعلية العمليات التشغيلية والباقي يُعزب إلى عوامل خارجية أخرى.



الشكل (4-5) اختبار نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) للفرضية الفرعية الأولى لبيان تأثير التوجه

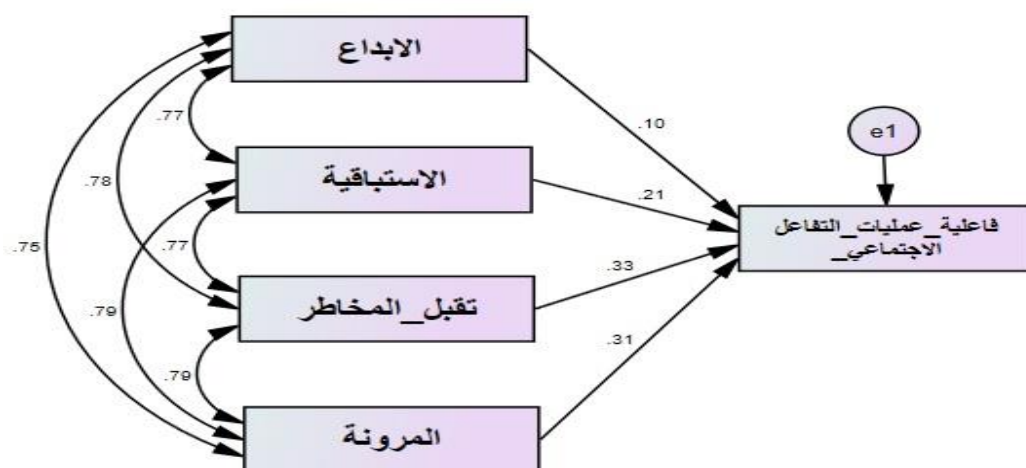
الريادي على فاعلية العمليات التشغيلية

وتدعم هذه النتائج قبول الفرضية البديلة ويعتبر قبول جزئي وهو بأنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي بأبعاده (الاستباقية، تقبل المخاطر، المرونة) على فاعلية العمليات التشغيلية في المصارف الأهلية في محافظة بغداد عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ . أما بالنسبة لبُعد الإبداع فتبين بعدم وجود تأثير له على فاعلية العمليات التشغيلية.

#### (4-4-1-2) الفرضية الفرعية الثانية

**H0.1.2:** لا يوجد أثر معنوي ذات دلالة إحصائية للتوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، الاستباقية، تقبل المخاطر، المرونة) على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي في المصارف الأهلية في محافظة بغداد عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

تم استخدام خطوتين في اختبار الفرضية الفرعية الثانية وباستخدام نموذج المعادلة المهيكلة (StructureQuestionModel) ومن خلال برنامج (AMOS)، الأولى بيان أثر كل بُعد من أبعاد التوجه الريادي على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي، والطريقة الثانية بيان تأثير التوجه الريادي على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي مجتمعة.



الشكل (4-6) اختبار نموذج المعادلة المهيكلة (SEM) للفرضية الفرعية الثانية لبيان أثر كل بُعد من أبعاد التوجه الريادي على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي

الجدول (4-14) نتائج الفرضية الفرعية الثانية والتي تحلل أثر التوجه الريادي بأبعاده في فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي

R <sup>2</sup>	Sig	T محسوبة	درجة التأثير β	المتغيرات التابعة	اتجاه التأثير	المتغيرات المستقلة
0.89	0.001	23.864	0.86	فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي	←	التوجه الريادي
	0.117	1.570	0.10	فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي	←	الإبداع
	0.001	3.185	0.21	فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي	←	الاستباقية
	0.001	4.889	0.33	فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي	←	تقبل المخاطر
	0.001	4.620	0.31	فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي	←	المرونة

يبين الجدول (4-12) ان النموذج يشير إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للتوجه الريادي على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي وعند مستوى دلالة بقيمة (0.001) حيث بلغت درجة التأثير β (0.86)، وأكدت قيمة (t) هذا التأثير والبالغة (23.864)، وبمعامل تحديد بلغت قيمته (R<sup>2</sup>=0.89) بمعنى أن التباين في التوجه الريادي استطاع أن يفسر (89%) من التباين الذي حصل في فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي والباقي يُعزى إلى عوامل خارجية أخرى.

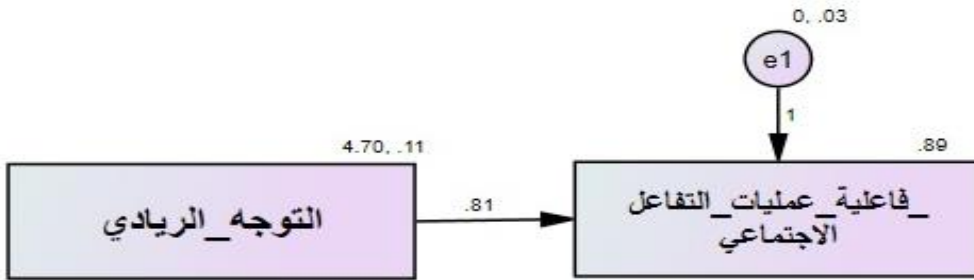
وبعد اختبار تأثير التوجه الريادي على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي مجتمعة وتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بقيمة (0.001) علماً أن مستوى الدلالة المقبول (0.05)، تم بيان تأثير كل بُعد من أبعاد التوجه الريادي على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي وكالاتي:

تبين أن النموذج يشير إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الإبداع على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي وعند مستوى دلالة بقيمة (0.117) حيث بلغت درجة التأثير β (0.10)، وأكدت قيمة (t) عدم معنوية هذا التأثير والبالغة (1.570)، وبمعامل تحديد بلغت قيمته (R<sup>2</sup>=0.89) بمعنى ان التباين في البعد الإبداع استطاع أن يفسر (89%) من التباين الذي حصل في فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي والباقي يُعزى إلى عوامل خارجية أخرى.

وتبين أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للبعد الاستباقية على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي وعند مستوى دلالة بقيمة (0.001) حيث بلغت درجة التأثير  $\beta(0.21)$ ، وأكدت قيمة (t) معنوية هذا التأثير والبالغة (3.185)، وبمعامل تحديد بلغت قيمته ( $R^2=0.89$ ) بمعنى أن التباين في البعد الاستباقية استطاع أن يفسر (89%) من التباين الذي حصل في فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي والباقي يُعزى إلى عوامل خارجية أخرى.

وأيضاً أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للبعد تقبل المخاطر على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي وعند مستوى دلالة بقيمة (0.001) حيث بلغت درجة التأثير  $\beta(0.33)$ ، وأكدت قيمة (t) معنوية هذا التأثير والبالغة (4.889)، وبمعامل تحديد بلغت قيمته ( $R^2=0.89$ ) بمعنى أن التباين في بُعد تقبل المخاطر استطاع أن يفسر (89%) من التباين الذي حصل في فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي والباقي يُعزى إلى عوامل خارجية أخرى.

وكذلك هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد المرونة على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي وعند مستوى دلالة بقيمة (0.001) حيث بلغت درجة التأثير  $\beta(0.31)$ ، وأكدت قيمة (t) معنوية هذا التأثير والبالغة (4.620)، وبمعامل تحديد بلغت قيمته ( $R^2=0.89$ ) بمعنى أن التباين في بُعد المرونة استطاع أن يفسر (89%) من التباين الذي حصل في فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي والباقي يُعزى إلى عوامل خارجية أخرى.



الشكل (4-7) اختبار نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) للفرضية الفرعية الثانية لبيان تأثير التوجه الريادي على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي

وتدعم هذه النتائج قبول الفرضية البديلة ويعتبر قبولاً جزئياً وهو بأنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي بأبعاده (الاستباقية، تقبل المخاطر، المرونة) على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي في المصارف الأهلية في محافظة بغداد عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ . أما بالنسبة للبعد الإبداع فتبين بعدم وجود تأثير له على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي.

ومن خلال ما توصلنا إليه من نتائج تبين ان أبعاد المتغير المستقل التوجه الريادي وهي (الاستباقية، تقبل المخاطر، المرونة) لها تأثير على المتغير التابع الأداء التنظيمي وأبعاده وهي (فاعلية العمليات التشغيلية، فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي) وبدرجات متقاربة وبمعدلات تأثير عالية.



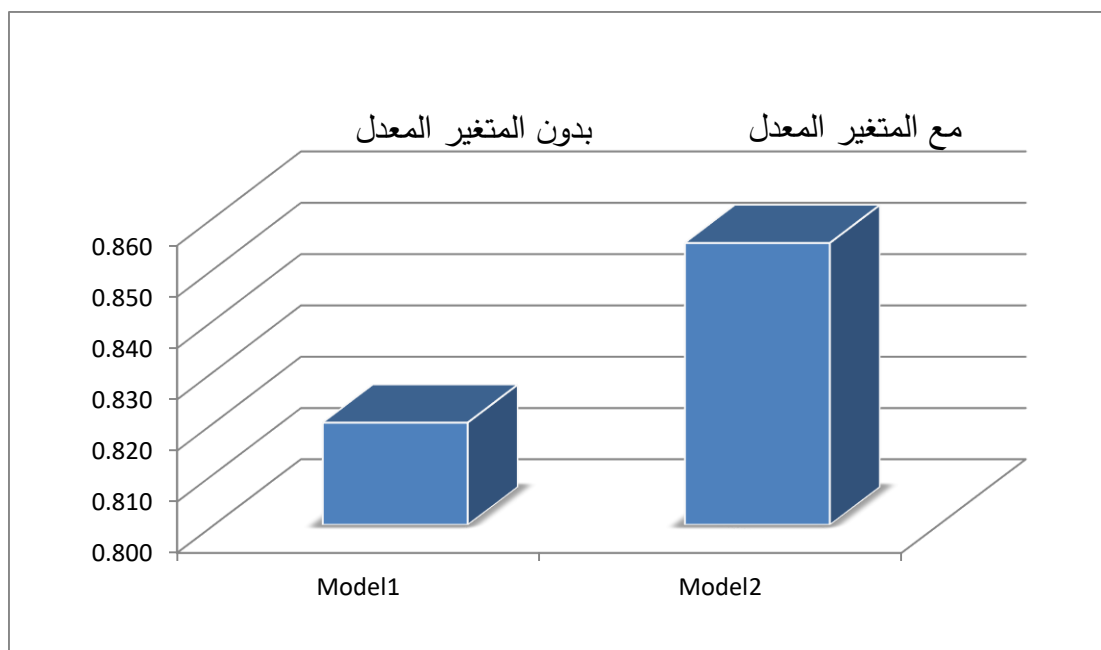
## (2-4-4) الفرضية الرئيسية الثانية

**H0.2:** لا يعدل التحول الرقمي من اثر التوجّه الريادي بأبعاده (الإبداع، الاستباقية، تقبل المخاطر، المرونة) على الأداء التنظيمي بأبعاده (فاعلية العمليات التشغيلية، فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي) في المصارف الأهلية في محافظة بغداد عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تم استخدام أداة التحليل وهي الانحدار الهرمي المتعدد لغرض اختبار هذه الفرضية في المصارف الأهلية في محافظة بغداد عند مستوى دلالة ( $\alpha > 0.05$ )

الجدول (4-15) أداة الانحدار الهرمي المتعدد لبيان أثر التحول الرقمي في تعديل تأثير أبعاد التوجّه الريادي على الأداء التنظيمي

المتغير التابع	Model2			Model1			المتغيرات / الأبعاد المستقلة
	T Sig	قيمة t محسوبة	$\beta$	Sig t	قيمة t محسوبة	$\beta$	
الأداء التنظيمي	0.008	2.671	0.477	0.000	5.358	0.992	التوجّه الريادي
	0.299	1.041	0.043	0.000	17.343	0.658	الإبداع
	0.008	2.671	0.119	0.000	10.183	0.471	الاستباقية
	0.000	4.546	0.201	0.000	6.916	0.340	تقبل المخاطر
	0.009	2.659	0.126	0.000	5.166	0.256	المرونة
	0.000	7.315	0.402				التحول الرقمي
		0.855			0.820		معامل التحديد $R^2$
		0.035			0.820		$\Delta R^2$
		53.512			218.155		$\Delta F$
		0.000			0.000		Sig $\Delta F$



الشكل (4-8) يوضح قيمة  $R^2$  قبل وبعد دخول المتغير التحوّل الرقمي المعدل في أثر التوجّه الريادي على الأداء التنظيمي

يوضح الجدول (4-15) نتائج أداة الانحدار الهرمي المتعدد والذي تم تطبيقه على مرحلتين، المرحلة الأولى تبين بانه يوجد تأثير للمتغير المستقل التوجّه الريادي وأبعاده (الإبداع، الاستباقية، تقبل المخاطر، المرونة) على المتغير التابع الأداء التنظيمي، إذ بلغت ( $F = 218.155$ ) وعند دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من الدلالة الإحصائية المقبولة (0.05) وكذلك بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.820$ ) ويدل هذا على ان المتغير التوجّه الريادي وأبعاده (الإبداع، الاستباقية، تقبل المخاطر، المرونة) فسرت التباين الحاصل في الأداء التنظيمي بنسبة (82%) والباقي يُعزى إلى عوامل أخرى.

اما بالمرحلة الثانية تم ادخال المتغير المعدل (التحوّل الرقمي) وتبين ان قيمة معامل التحديد قد ازدادت عند دخول التحوّل الرقمي لنموذج الانحدار بنسبة (3.5%) وهي زيادة ذات دلالة إحصائية حيث بلغت ( $\Delta F = 53.512$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من الدلالة الإحصائية المقبولة (0.05) وكذلك بلغت درجة التأثير ( $\beta = 0.402$ ) (للتحوّل الرقمي) وبلغت

قيمة ( $t = 7.315$ ) وعند دلالة ( $0.000 = \text{Sig}$ ) وذلك يدل على ان التحوّل الرقمي يؤثر في تحسين وتعديل اثر التوجّه الريادي بأبعاده (الاستباقية، تقبل المخاطر، المرونة) في الأداء التنظيمي) إذ بلغت نسبة التحسين بتفسير التباين الكلي بقيمة (3.5%) لتصبح النسبة من (82%) إلى (85.5%). أما بالنسبة للبعد الإبداع فتبين بأنه غير دلالاتاً.

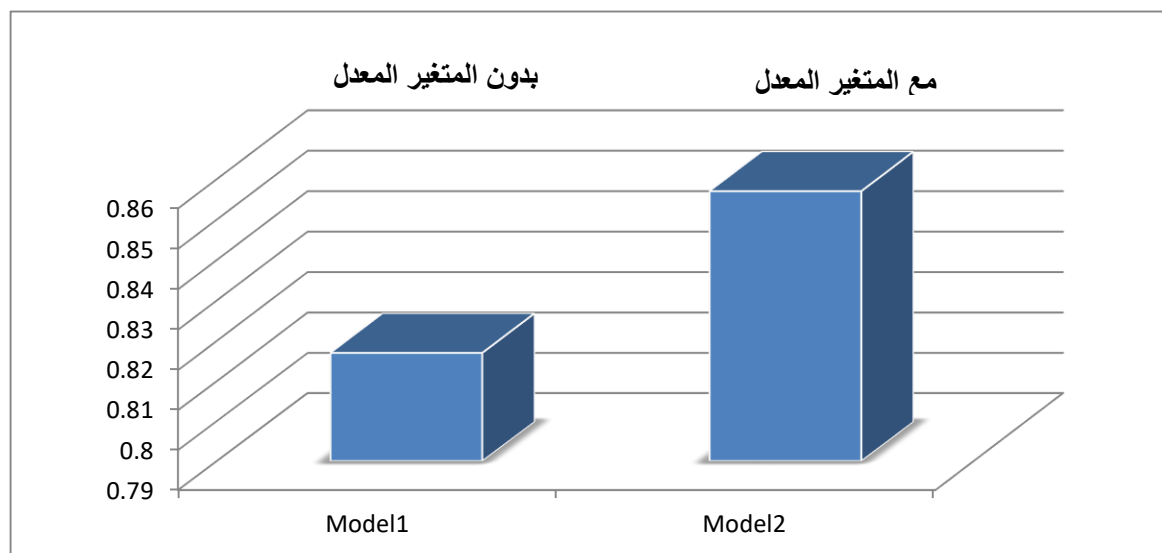
وبالتالي نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الثانية ونقبل الفرضية البديلة وهي بأنه يعدل التحوّل الرقمي من أثر التوجّه الريادي بأبعاده (الإبداع، الاستباقية، تقبل المخاطر، المرونة) على الأداء التنظيمي بأبعاده (فاعلية العمليات التشغيلية، فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي) في المصارف الأهلية في محافظة بغداد عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

#### (1-2-4-4) الفرضية الفرعية الأولى

**H0.2.1:** لا يعدل التحوّل الرقمي من اثر التوجّه الريادي بأبعاده (الإبداع، الاستباقية، تقبل المخاطر، المرونة) على فاعلية العمليات التشغيلية في المصارف الأهلية في محافظة بغداد عند مستوى دلالة ( $\alpha > 0.05$ ).

الجدول (4-16) أداة الانحدار الهرمي المتعدد لبيان أثرالتحوّل الرقمي في تعديل تأثير أبعادالتوجّه الريادي على فاعلية العمليات التشغيلية

المتغير التابع	Model2			Model1			المتغيرات / الأبعاد المستقلة
	T Sig	قيمة t محسوبة	$\beta$	Sig t	قيمة t محسوبة	$\beta$	
فاعلية العمليات التشغيلية	0.000	6.556	0.495	0.000	28.555	0.862	التوجّه الريادي
	0.101	1.650	0.080	0.000	17.102	0.677	الإبداع
	0.000	6.692	0.323	0.000	11.318	0.525	الاستباقية
	0.000	4.104	0.212	0.000	5.895	0.229	تقبل المخاطر
	0.000	4.707	0.243	0.000	20.720	0.744	المرونة
	0.000	7.733	0.437				التحوّل الرقمي
		0.857			0.817		معامل التحديد R2
		0.040			0.817		$\Delta R^2$
		228.911			214.224		$\Delta F$
		0.000			0.000		Sig $\Delta F$



الشكل (4-9) يوضح قيمة R<sup>2</sup> قبل وبعد دخول المتغيرالتحوّل الرقمي المعدل في أثر التوجّه الريادي على فاعلية العمليات التشغيلية

يوضح الجدول (4-16) نتائج أداة الانحدار الهرمي المتعدد والذي تم تطبيقه على مرحلتين، المرحلة الأولى تبين بأنه يوجد تأثير للمتغير المستقل التوجّه الريادي وأبعاده (الإبداع، الاستباقية، تقبل المخاطر، المرونة) على المتغير التابع فاعلية العمليات التشغيلية، إذ بلغت ( $F=2.14.224$ ) وعند دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من الدلالة الإحصائية المقبولة (0.05) وكذلك بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.817$ ) ويدل هذا على أن المتغير التوجّه الريادي وأبعاده (الإبداع، الاستباقية، تقبل المخاطر، المرونة) فسرت التباين الحاصل في فاعلية العمليات التشغيلية بنسبة (82%) والباقي يُعزى إلى عوامل أخرى.

أما بالمرحلة الثانية تم ادخال المتغير المعدل (التحوّل الرقمي) وتبين أن قيمة معامل التحديد قد ازدادت عند دخول التحوّل الرقمي لنموذج الانحدار بنسبة (4%) وهي زيادة ذات دلالة إحصائية حيث بلغت ( $\Delta F = 228.911$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من الدلالة الإحصائية المقبولة (0.05) وكذلك بلغت درجة التأثير ( $\beta = 0.437$ ) (للتحوّل الرقمي) وبلغت قيمة ( $t = 7.733$ ) وعند دلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) وذلك يدل على أن التحوّل الرقمي يؤثر في تحسين وتعديل اثر التوجّه الريادي بأبعاده (الاستباقية، تقبل المخاطر، المرونة) في فاعلية العمليات التشغيلية، إذ بلغت نسبة التحسين بتفسير التباين الكلي بقيمة (4%) لتصبح النسبة من (82%) إلى (86%). أما بالنسبة لُبعد الإبداع فتبين بأنه غير دال احصائياً.

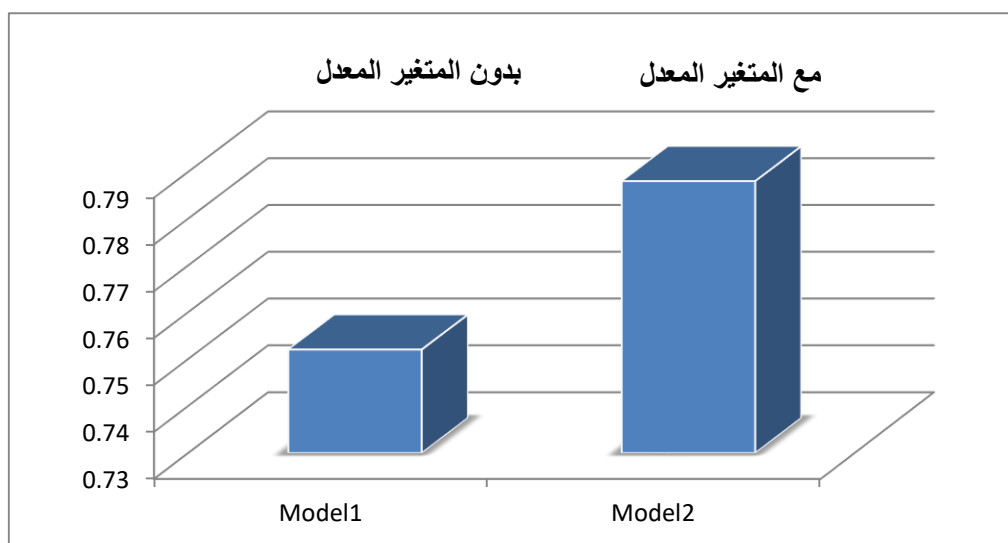
وبالتالي نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الثانية ونقبل الفرضية البديلة وهي بأنه يعدل التحوّل الرقمي من أثر التوجّه الريادي بأبعاده (الإبداع، الاستباقية، تقبل المخاطر، المرونة) على فاعلية العمليات التشغيلية في المصارف الأهلية في محافظة بغداد عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

#### (4-2-4-2) الفرضية الفرعية الثانية

**H0.2.2:** لا يعدل التحول الرقمي من اثر التوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، الاستباقية، تقبل المخاطر، المرونة) على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي في المصارف الأهلية في محافظة بغداد عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول (4-17) أداة الانحدار الهرمي المتعدد لبيان أثر التحول الرقمي في تعديل تأثير أبعاد التوجه الريادي على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي

المتغير التابع	Model2			Model1			المتغيرات / الأبعاد المستقلة
	T Sig	قيمة t محسوبة	$\beta$	Sig t	قيمة t محسوبة	$\beta$	
فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي	0.000	4.925	0.445	0.000	8.603	0.707	التوجه الريادي
	0.122	1.554	0.085	0.000	15.696	0.639	الإبداع
	0.002	3.152	0.173	0.000	7.762	0.416	الاستباقية
	0.000	4.848	0.284	0.000	6.6222	0.381	تقبل المخاطر
	0.000	4.573	0.269	0.000	19.017	0.707	المرونة
	0.000	5.457	0.369				التحول الرقمي
		0.788			0.752		معامل التحديد $R^2$
		0.036			0.752		$\Delta R^2$
		141.674			145.776		$\Delta F$
		0.000			0.000		Sig $\Delta F$



الشكل (4-10) يوضح قيمة  $R^2$  قبل وبعد دخول المتغير التحول الرقمي المعدل في أثر التوجه الريادي على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي

يوضح الجدول (4-17) نتائج أداة الانحدار الهرمي المتعدد والذي تم تطبيقه على مرحلتين، المرحلة الأولى تبين بأنه يوجد تأثير للمتغير المستقل التوجّه الريادي وأبعاده (الإبداع، الاستباقية، تقبل المخاطر، المرونة) على المتغير التابع فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي، إذ بلغت  $F=145.776$  وعند دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من الدلالة الإحصائية المقبولة (0.05) وكذلك بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.0.752$ ) ويدل هذا على أن المتغير التوجّه الريادي وأبعاده (الإبداع، الاستباقية، تقبل المخاطر، المرونة) فسرت التباين الحاصل في فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي بنسبة (75%) والباقي يُعزى إلى عوامل أخرى.

أما بالمرحلة الثانية تم إدخال المتغير المعدل (التحوّل الرقمي) وتبين ان قيمة معامل التحديد قد ازدادت عند دخول التحوّل الرقمي لنموذج الانحدار بنسبة (3.5%) وهي زيادة ذات دلالة إحصائية حيث بلغت ( $\Delta F=141.674$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من الدلالة الإحصائية المقبولة (0.05) وكذلك بلغت درجة التأثير ( $\beta=0.0.369$ ) (للتحوّل الرقمي) وبلغت قيمة ( $t=5.457$ ) وعند دلالة ( $\text{Sig}=0.000$ ) وذلك يدل على أن التحوّل الرقمي يؤثر في تحسين وتعديل أثر التوجّه الريادي بأبعاده (الاستباقية، تقبل المخاطر، المرونة) في فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي، إذ بلغت نسبة التحسين بتفسير التباين الكلي بقيمة (4%) لتصبح النسبة من (75%) إلى (79%). أما بالنسبة لبُعد الإبداع فتبين بأنه غير دلالاتياً.

وبالتالي نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الثانية ونقبل الفرضية البديلة وهي بأنه يعدل التحوّل الرقمي من أثر التوجّه الريادي بأبعاده (الإبداع، الاستباقية، تقبل المخاطر، المرونة) على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي في المصارف الأهلية في محافظة بغداد عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$ .

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

( 1-5 ) تمهيد

( 2-5 ) مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسه

( 3-5 ) مناقشه نتائج تحليل فرضيات الدراسه

( 4-5 ) الاستنتاجات

( 5-5 ) التوصيات

( 6-5 ) مقترحات لدراسات مستقبليه



## (1-5) تمهيد

ناقشت الدراسة في هذا الفصل النتائج التي اسفرت عنها عملية التحليل الاحصائي لإجابات أفراد العينة على فقرات متغيرات الدراسة.

## (2-5) مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

### أولاً: مناقشة أبعاد المتغير المستقل (التوجه الريادي)

أشارت نتائج الدراسة إلى أن الأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل (التوجه الريادي) جاءت مرتفعة بشكل عام، بمتوسط حسابي بلغ (4.70)، حيث جاء المرونة في المرتبة الأولى بأعلى وسط حسابي بلغ (4.72)، وبأهمية نسبية مرتفعة، يليه بُعد الإبداع وبوسط حسابي بلغ (4.71)، وبأهمية نسبية مرتفعة، ويليه بُعد تقبل المخاطر وبوسط حسابي بلغ (4.69)، وبأهمية نسبية مرتفعة، ويليه في المرتبة الأخيرة بُعد الاستباقية وبوسط حسابي بلغ (4.67)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن المصارف الأهلية العراقية تأخذ بنظر الاعتبار وبشكل كبير محاور المتغير التوجه الريادي وتعمل بها وتطبقها.

وتفسر الدراسة نتيجة حصول المرونة على أكبر أهمية نسبية كأحد أبعاد التوجه الريادي إلى أن الإبداع وتقبل المخاطر والاستباقية تكون منسجمة مع بعضها البعض لتحقيق أفضل أداء ممكن للمصارف العراقية، إلا أن المرونة يبقى الأكثر تحققاً للنتائج في أغلب الأوقات.

### ثانياً: مناقشة نتائج أبعاد المتغير المستقل (الأداء التنظيمي)

أظهرت النتائج أن الأهمية النسبية لأبعاد الأداء التنظيمي جاءت متوسط بشكل عام، وبمتوسط حسابي بلغ (2.95)، إذ جاء بُعد فاعلية العمليات التشغيلية في المرتبة الأولى بأعلى وسط حسابي

(3.65)، وبأهمية نسبية متوسطة، يليه بُعد فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي وبمتوسط حسابي بلغ (2.25)، وبأهمية نسبية منخفضة.

تشير هذه النتيجة إلى ان التقديرات الوسط الحسابي العام لإجابات العينة للمتغير الأداء التنظيمي ككل كان بقيمه (2.65)، وبقيمه أهمية نسبية متوسطة، ويدل ذلك على أن المصارف الأهلية العراقية تأخذ بنظر الاعتبار محاور المتغير التوجّه الريادي وتعمل بها وتطبقها وبمستوى متوسط.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة ( المحاسنه 2020 ) التي أكدت على ضرورة الاهتمام بالجانب الزمني والشكلي للمعلومات المقدمة حيث تبين ان أثرها ضعيف من حيث التأثير في العمليات التشغيلية وعمليات التفاعل الاجتماعي في المصارف.

وتفسّر الباحثة هذه النتيجة أن الأداء التنظيمي يشير إلى الأداء المالي وأداء سوق الأوراق المالية تشمل فاعلية العمليات التشغيلية وفاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي التي يمكن قياس الأداء التنظيمي بناء على المعلومات الشخصية التي جمعها من المديرين ويطلب منهم تقييم الأداء العام للمصرف التي تمثل حصتهم في السوق المالي، والربحية.

### ثالثاً: مناقشة نتائج المتغير المعدل (التحول الرقمي)

تشير النتائج إلى أن الأهمية النسبية لتحول الرقمي جاءت متوسطة بشكل عام وبمتوسط حسابي بلغ (3.62)، وهذا ما يشير إلى أن المصارف الأهلية العراقية تهتم بجانب فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي بمستوى متوسط بحيث أن المصرف يمتلك خبرات قادرة على حماية سرية البيانات في الحوسبة السحابية واستخدام تطبيقات الهواتف في خدمة الزبائن وإعلان الخدمات الجديدة وفي تسويق الزبائن ومعرفة آراء العملاء وكذلك اتخاذ القرارات بالاستفادة من البيانات الضخمة وتوفير

المختصين للتعامل معها والاستفادة منها في تطوير الخدمات والقدرات التنافسية وتنفيذ مقارنات مرجعية بناء عليها وكذلك الاهتمام باستخدام الحوسبة السحابية والاستفادة منها في ضمان أمن البيانات وتوفير ساعات تخزينية عالية تحقيق الموثوقية المتميزة، بالإضافة إلى امتلاك خبرات قادرة على حماية سرية البيانات في الحوسبة السحابية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Asser Kamis,2021) التي أكدت بإنشاء وحدة تنظيمية للتحوّل الرقمي في البنوك التي تختص بالتنسيق مع إدارات البنك بإدارة مشروعات الرقمنة المصرفية وتشجيع الابتكار، وأيضاً تقدم الدعم النفسي للحد من التوتر الرقمي للموظفين. وتفسّر الباحثة هذه النتيجة في اهتمام المصرف بالتحوّل الرقمي كمرتكز لتحقيق الشمول المالي، علاوة على أهمية التحوّل الرقمي في المصارف في ظلّ المنافسة من قبل شركات التكنولوجيا المالية التي اعتمدت على التقنيات الرقمية في تقديم الخدمات المالية، وهذا يتطلب تحسين الأداء التنظيمي للعاملين كأحد متطلبات نجاح التحوّل الرقمي للخدمات المصرفية.

### (3-5) مناقشة نتائج تحليل فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إجابات أفراد العينة ومعالجتها احصائياً والتوصل إلى المجموعة من النتائج يمكن مناقشتها كما يلي:

#### أولاً: نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر معنوي ذات دلالة إحصائية

للتوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، الاستباقية، تقبل المخاطر، المرونة) على الأداء التنظيمي بأبعاده (فاعلية العمليات التشغيلية، فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي) في المصارف الأهلية في محافظة

بغداد عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . حيث بلغ معمل التحديد (0.77) وارتفاع قيم الانحدار

لجميع الأبعاد.

كما اظهرت النتائج ان بعد الاستباقية والمرونة كأحد أبعاد (التوجه الريادي) كان له التأثير الاكبر على الأداء التنظيمي، تتبعه تقبل المخاطر ثم الإبداع.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن التوجه الريادي بأبعاده هو تحقيق أهداف المنظمة التي تعتمد عليها المصارف لخلق فرص الاستثمار ورفع فاعلية قراراتها ويدعم الأنشطة وهي اساس تطوره ونموه وقدرته على فعالية المصارف، وان المديرين ذوي التوجه الريادي هم أكثر نجاحاً في بقاء منظماتهم وأنهم يلعبون دوراً كبيراً في تحقيق رضا العملاء.

كم اوضحت نتائج الفرضية الأولى وبعد اختبار تأثير التوجه الريادي على الأداء التنظيمي مجتمعة وتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بقيمة (0.001) علماً أن مستوى الدلالة المقبول (0.05)، تم بيان تأثير كل بُعد من أبعاد التوجه الريادي على الأداء التنظيمي وكالاتي:

تبين أن النموذج يشير إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الإبداع على الأداء التنظيمي وعند مستوى دلالة بقيمة (0.072) حيث بلغت درجة التأثير  $\beta(0.10)$ ، وأكدت قيمة (t) عدم معنوية هذا التأثير والبالغة (1.800)، وبمعامل تحديد بلغت قيمته ( $R^2=0.77$ ) بمعنى أن التباين في بُعد الإبداع استطاع أن يفسر (77%) من التباين الذي حصل في الأداء التنظيمي والباقي يُعزى إلى عوامل خارجية أخرى.

وتبين أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للبعد الاستباقية على الأداء التنظيمي وعند مستوى دلالة بقيمة (0.001) حيث بلغت درجة التأثير  $\beta(0.30)$ ، وأكدت قيمة (t) معنوية هذا التأثير والبالغة (5.413)، وبمعامل تحديد بلغت قيمته ( $R^2=0.77$ ) بمعنى أن التباين في بُعد الاستباقية استطاع أن يفسر (77%) من التباين الذي حصل في الأداء التنظيمي والباقي يُعزى إلى عوامل خارجية أخرى.

وتبين أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لُبعد تقبل المخاطر على الأداء التنظيمي وعند مستوى دلالة بقيمة (0.001) حيث بلغت درجة التأثير  $\beta(0.29)$ ، وأكدت قيمة (t) معنوية هذا التأثير والبالغة (5.067)، وبمعامل تحديد بلغت قيمته ( $R^2=0.77$ ) بمعنى ان التباين في البعد تقبل المخاطر استطاع أن يفسر (77%) من التباين الذي حصل في الأداء التنظيمي والباقي يُعزى إلى عوامل خارجية أخرى.

وتبين أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لُبعد المرونة على الأداء التنظيمي وعند مستوى دلالة بقيمة (0.001) حيث بلغت درجة التأثير  $\beta(0.30)$ ، وأكدت قيمة (t) معنوية هذا التأثير والبالغة (5.219)، وبمعامل تحديد بلغت قيمته ( $R^2=0.77$ ) بمعنى أن التباين في بُعد المرونة استطاع أن يفسر (77%) من التباين الذي حصل في الأداء التنظيمي والباقي يُعزى إلى عوامل خارجية أخرى.

### ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

أظهرت نتائج الدراسة لا يعدل التحوّل الرقمي أثر التوجّه الريادي بأبعاده (الإبداع، الاستباقية، تقبل المخاطر، المرونة) على الأداء التنظيمي بأبعاده (فاعلية العمليات التشغيلية، فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي) في المصارف الأهلية في محافظة بغداد عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تم استخدام أداة التحليل وهي الانحدار الهرمي المتعدد لمعرفة تأثير التحوّل الرقمي في تعديل تأثير التوجّه الريادي بأبعاده (الإبداع، الاستباقية، تقبل المخاطر، المرونة) على الأداء التنظيمي بأبعاده (فاعلية العمليات التشغيلية، فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي) في المصارف الأهلية في محافظة بغداد عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). أن التغيير في قيمه القوة التفسيرية بلغت ( $\Delta R^2=0.039$ ) مما يعني أن المتغير المعدل (التحوّل الرقمي) يفسر مقدار (03.9%).

يوضح أثر المتغير المستقل (التوجه الريادي) في المتغير التابع (الأداء التنظيمي).

وتفسر الدراسة هذه النتيجة في تحسين تقنيات الاتصال وتقليل تكاليف تخزين البيانات حيث يؤدي إلى النهوض بأساليب تحليل البيانات وزيادة الوعي التي تحقق الصورة الكافية لجودة البيانات الذي يصبح مهماً في المصارف وتحقق إمكانية أكبر لفهم احتياجات الزبائن وإرضاء متطلباتهم والتحسين المستمر في جودة المعلومات.

### (4-5) الاستنتاجات

في ضوء نتائج الدراسة وتحليلاتها يمكن تحديد الاستنتاجات الآتية:

1- تبين ان موضوع التوجه الريادي هو موضوع حيوي وذات اثار مستقبلية كبيره على

الاداء كونه تحفز الابداع والاستباقيه وتقبل المخاطر والمرونه.

2- ظهر ان موضوع التحول الرقمي من الموضوعات ذات الاهميه الكبيره خاصه في هذا

الوقت لما يقدمه من تطبيقات ذكيه تساهم في زياده الابداع وتلبيه الاحتياجات يسرعه

وبكلفه منخفضه.

3- تاكد ان ممارسه التوجه الريادي في المصارف الاهليه في محافظه بغداد كان مرتفعا

وهذا يؤكد ان المصارف المبحوثه تمارس سلوكيات التوجه الريادي وهناك اهتمام به.

4- ظهر ان ممارسه بعد الابداع ضمن متغير التوجه الريادي كان هو الوحيد بدرجه

متوسط وهذا يؤشر ان المصارف المبحوثه لا زالت تعني من ممارسات محدوده في

مجالات دعم الافكار الجديده واستقطاب الموهوبين وعليها ان تفعل هذه الممارسات.

5- اتضح ان ممارسه الاداء التنظيمي في المصارف المبحوثه كان متوسطا وهذا يدل

على ان هناك حلقات في بعدي فاعليه العمليات التشغيليه وفاعليه عمليات التفاعل

الاجتماعي لا زالت تمارس بشكل متوسط او ضعيف وخاصة في مجال التفاعل الاجتماعي ويجب على المصارف التركيز على هذا الجانب.

6- ظهر ان ممارسه التطبيقات التحول الرقمي في المصارف المبحوثة كان دون مستوى الطموح وهو متوسط ويعود السبب الى ان ممارسه بعض التطبيقات كان محدودا وخاصة في مجال حمايه سريه البيانات واستخدام الحوسبه السحابيه، وعلى المصارف المبحوثة انتباه الى هذه الحلقات ومحاولة تنشيطها.

7- تاكد ان التحول الرقمي ساهم في تعديل اثر التوجه الريادي على الاداء التنظيمي في المصارف المبحوثة وهذه اشارته الى ان التحول الرقمي يزيد من فاعليه التأثير على الاداء التنظيمي ويساهم في زياده مستوى الاداء وخاصة في مجالات خدمه الزبائن وتقديم الخدمات لهم والمحافظة على سريه بياناتهم وتفعيل علاقه مع المجتمع والبيئه.

### (5-5) التوصيات

في ضوء التحليلات والنتائج السابقة تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات كما يأتي:

**أولاً:تشجيع ممارسات الإبداع في المصارف المبحوثة من خلال:**

1. زيادة الدعم المادي والمعنوي للأفكار الجديدة.
2. تطبيق برامج التعلم المستمر واعتبارها أحد أهم أركان الثقافة التنظيمية للمصرف.
3. التركيز على عمليات استقطاب الموهوبين من خلال وضع آليات للبحث عنهم وجذبهم.

**ثانياً: تنشيط ممارسات فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي من خلال:**

1. توسيع مشاركة أصحاب المصالح في جميع فعاليات المصرف وأنشطته واحترام آرائهم ومقترحاتهم والاستفادة من خبراتهم.

2. تصنيف أصحاب المصالح كافة بحسب درجة تأثيرهم في أنشطة المصرف وعملياته من أجل وضع آليات التنسيق الصحيح معهم واستدامة دعمهم.
3. زيادة الاهتمام بتوثيق شكاوى الزبائن وسرعة إيجاد الحلول لها واعتمادها مؤشر من مؤشرات جودة الأداء.
4. زيادة الأنشطة المتعلقة بالمحافظة على البيئة من حيث المنتجات والخدمات أو من حيث المساهمات التطوعية.
5. تأكيد الالتزام بالمسؤولية الأخلاقية في ممارسات المصرف وعملياته الداخلية والخارجية واعتمادها قيمة جوهرية وتضمينها في القيم الجوهرية للمصرف.
6. زيادة مساهمات المصرف في الأنشطة المتعلقة بتطوير المجتمع المحلي من حيث توظيف أبنائهم أو تقديم الخدمات الاستشارية أو منحهم امتيازات خاصة لإقامة المشاريع الريادية.

### ثالثاً: تطوير ممارسات فاعلية العمليات التشغيلية من خلال:

1. اعتماد آراء العملاء مؤشرات أساسية في تطوير الخدمات والمنتجات المصرفية.
2. تأسيس وحدة باسم إدارة علاقات الزبائن (CRM) تكون مهمتها إدارة كل القضايا المتعلقة بالزبائن وتنسيقهم متطلباتهم.
3. إعادة هندسة بعض العمليات المصرفية وإجراءاتها لتبسيطها بشكل يضمن سرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن وتقديمها في الوقت المحدد.
4. زيادة عدد المقارنات المرجعية الخارجية خاصة مع البنوك والمصارف العالمية ذات السمعة الرصينة والخبرة الطويلة للاستفادة من تجاربها واستخلاص مؤشرات منها تساهم في تطوير الأداء وتزويد من فاعليته.



رابعاً: دعم ممارسات التحوّل الرقمي وتطوير استخداماته من خلال:

1. الاهتمام بموضوع البيانات الضخمة وتهيئة المتطلبات والموارد اللازمة للاستثمار فيها.
2. الاهتمام بموضوع الحوسبة السحابية ووضع آليات استخدامها والتدريب عليها.
3. زيادة الاهتمام بموضوع سرية البيانات وإدارة أمن المعلومات واعتبارها إحدى القيم الجوهرية للمصرف.

خامساً: الاستثمار في علاقة التوجّه الريادي بالأداء التنظيمي من خلال:

1. اعتماد (الإبداع، والاستباقية، وتقبل المخاطر، والمرونة) مؤشرات أساسية في إدارة الأداء التنظيمي وجزءاً لا يتجزأ من ثقافة المصرف التنظيمية.
2. تبني ثقافة العمل الريادي والتميز في المصرف عن طريق تشجيع الأفكار المتجددة والتعاقد مع المتفوقين الرياديين في الجامعات والمشاركة في المؤتمرات العالمية.

سادساً: الاستفادة من الدور المعدل للتحوّل الرقمي في زيادة أثر التوجّه الريادي على الأداء التنظيمي من خلال:

1. تطوير الجاهزية الرقمية للتحوّل عن طريق متكاملة تحدد الموارد والبرامج والتكاليف.
2. توفير البنية التحتية المادية والمعرفية للتحوّل الرقمي.
3. تحسين قدرات العاملين في التعامل مع التحوّل الرقمي.

## (5-6) مقترحات لدراسات مستقبلية

1. إجراء دراسة لمعيقات الإبداع في المصارف العراقية وعلاقتها بالأداء التنظيمي.
2. إجراء دراسة للدور الوسيط للمناخ التنظيمي في أثر التوجه الريادي على أداء العمليات التشغيلية.

3. إجراء دراسة للدور المعدل للمسؤولية الاجتماعية في أثر التوجه الريادي في تطوير عمليات التفاعل الاجتماعي.
4. إجراء دراسة لأثر الميزة التنافسية على الأداء التنظيمي بوجود الثقافة التنظيمية متغير معدل.
5. إجراء دراسة لإعادة هندسة العمليات والإجراءات في المصرف من أجل تسريع الاستجابة والانجاز في الوقت المحدد.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، محمود محمد والحداد، بسمة محمد (2018). منشآت الأعمال والتحوّل الرقمي، المقالة (6) 21(21)، يوليو 2018.

ألبار، عدنان مصطفى، المرحبي، خالد علي (2018). التحوّل الرقمي: كيف ولماذا؟

باغه، محمد أحمد (2021) العنوان: "الدور الوسيط للسلوك المخطط للنية الريادية في العلاقة بين الخصائص الريادية والتوجه الريادي لدى رواد الأعمال في مصر"

بن قايد، فاطمه زهره ( 2017 ) : تبني مقاربه الرياده الاستراتيجيه كاداره جديده لتعزيز القدره التنافسيه. جامعه برج بوعرييج- الجزائر ، 2020/12/3 docx.45

أبو زيد، علي عبد الرحمن(2019)، أثر التوجه الريادي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في بمديات المحافظة الوسطى. [رسالة ماجستير]، جامعة الأقصى.

أبو شوصاء، علي جابر محمد والشليف، معاذ غالب (2020). أثر التوجّه الريادي في جودة الخدمات المصرفية، (دراسة نظرية وثائقية على البنوك العاملة بمدينة مارب) مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 1(7)، 21-55.

الجابري، خالد محمد (2019). تقييم جودة العمليات المصرفية في البنوك اليمنية (دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية)، [رسالة ماجستير]، جامعة حضرموت.

جلاّب، إحسان دهش (2014). العلاقة بين التوجّه الريادي والريادة المستدامة، بحث ميداني في عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة في مدينه الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 1(2).

جندب، عبد الوهاب أحمد (2013). أثر التوجّهات الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي، دراسة تطبيقية على شركة صناعة الأغذية في اليمن، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

زيد، جمال درهم أحمد والصهيبي، إياد نبيل إبراهيم (2018). جودة الخدمات المصرفية وأثرها في الصورة الذهنية لدى العملاء: دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية في الجمهورية اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية/ جامعة العلوم والتكنولوجيا، 24(2)، 1-26.

زيدان، محمد وبريش، عبد القادر (2020). جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 2(3)، 251-274.

السعود، راتب والجادري، عدنان (2020). المدخل إلى مفاهيم البحث العلمي والاحصاء، دار جريب للنشر والتوزيع، عمان.

السلطان، علي عصام (2011). التوجّه الريادي في منصات الأداء العالي: دراسة تحليلية في جامعة الإمارات المتحدة، [رسالة ماجستير]، جامعة القادسية.

الطاهر، عمر علي بابكر (2019). أثر جودة الخدمة المصرفية على رضا العملاء، دراسة ميدانية: المصارف التجارية بمحافظة الدرب - المملكة العربية السعودية 2019/12/2، المجلة العربية للنشر العلمي، ع(14)،

الكاسبية، صالح " الشيخ محمد " علي (2011). تأثير رأس المال الفكري على فاعلية العمليات الداخلية في شركات الاتصالات الأردنية، [أطروحة دكتوراه]، جامعة عمان العربية.

المحاسنة، محمد عبد الرحيم (2020). أثر جودة المعلومات في فاعلية العمليات الداخلية في البنوك التجارية العاملة في مدينة عمان/الأردن، دراسة تطبيقية. المجلة العربية للإدارة، 40(4).

النعيمي، محمد عبد العال وماجد، هناء والشغري، رضوان (2016). أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجدري على الفاعلية التنموية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع(48).

سمحان، دانيه (2019). ما هي ريادة الأعمال؟ مقال منشور في موقع الموضوع،

صالح، أحمد علي (2007). الأنماط الريادية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية: بحث استكشافي ميداني، بحث مقدّم إلى مؤتمر اتحاد الأعمال العراقيين.

صبح، محمود (2019). 5 pillars of Digital Economy، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان: التحوّل الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030، جامعة عين شمس.

عبد الرزاق، سحر مصطفى (2019). التحوّل الرقمي تحدي جديد لمهنة المحاسبة والمراجعة لدعم التنمية المستدامة، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات، بعنوان: إدارة التحوّل الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030، جامعة عين شمس.

مصطفى، حسين أحمد (2016). تحليل علاقة رأس المال الفكري بالتعلم المنظمي وتأثيرها في بناء ريادة الأعمال، [رسالة ماجستير]، جامعة صلاح الدين، أربيل

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alshikhi & Abd Ullah 2018 The Impact of Service Quality, Subjective Norms, and Voluntariness on Acceptance of providers Mobile Telecommunication Service in Jordan *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (4.34)
- Al-Ubadi, et, al (2020). The Impact of Entrepreneurial Orientation in Enhancing the Managers' Core Competencies of Charitable Institutions in Iraq. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(08), 2020 ISSN: 1475-7192 Received: 27 Feb 2020.
- Andriole, Stephen J MIT Sloan management review 58(3), 2017 Five myths about digital transformation
- Anna, Omarini (2018). *The Digital Transformation in Banking and the Role of Fin Techs in the New Financial Intermediation Scenario*. Online at <https://mpr.aub.uni-muenchen.de/85228/>. MPRA Paper No.85228. UTC. Bocconi University Department of Finance- Via Roentegen. Milano .Italy. PP-1; 12.
- Argyropoulou A;Reid I. Wilkins P.& Ioanno G.(2015). Information quality, reporting and organizational performance. In;22<sup>nd</sup> Euroma Conference 2015,26<sup>th</sup> july2015 Neucharel Switzerland
- Arshad, M. A., Shabbir, M. S., Mahmood, A., Khan, S., & Ali Sulaiman, M. A. B. (2020). *An exploration of IQ, EQ, spiritual quotient (SQ) elements in the human reengineering program (HRP) practices: A study on the drug rehabilitation Centre in Malaysia*.
- Asser Kamis, 2021 Employee Maintenance Strategy For Millenials Generation In The Era Of Digitalization *JMBPreneur; jurnal Manajemen, Bisnis, dan Kewirausahaan* 1 (01),20-25,2021
- Bahar, M., Kian. S. F. (2012). Theoretic study of social capital and effect factors, *International Journal of Social Science Tomorrow*, 1(4), PP-1-6.
- Baker, H,K,& Ricciardi,V.(Eds.) (2014) .Investor behavior;The psychology of financial plaming and investing . john wiley& sonsInc.

- Besson , june ,2012 .The journal of strategic information systems 21(2);103-124 Doi; 10.1016/j.jsis.2012.05.001
- Bian, H, (2011). Structural Equation Modelling With AMOS II. Office for Faculty Excellence.
- Bonnet, Didier & Westerman George 2020 Liderando na era digital; como utilizar tecnologia para transformaca de seus negocios George Westerman, D Bonnet A MCAFFE-2020
- Cho, Y. H., & Lee, J. H. (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 12 (2) 124 – 134.
- Cozza 2020 The Key Aspects of Digitalization on Employees Engagement in the Bank Service Delivery Malardalen University, School of Business, Society and Engineering 8/6/2020
- Eryesil, Esmen & Beduk 2015 . Open Journal of Business Management . Vol.03 No. 04 (2015) , Articl ID; 60194, 6 Pages 10.4236/Ojbm.2015.34035
- Faiz, G. A; Ahmed, F. B., & Al-Swidi, A. K. (2015). The Mediating Effect of Market Orientation on the Relationship between Entrepreneurial Orientation Dimensions and Organizational Performance: A Study on Banks in Libya. *Games Review*, 1(2), 40-51.
- Feng, C; Patel, P. C., & Xiang, K. (2020). The well-trodden path: Complementing market and entrepreneurial orientation with a strategic emphasis to influence IPO survival in the United States. *Journal of Business Research*, 110, 370–385.
- Fernando Filgueiras, Flvio Cireno and Pedro Palotti (2019). *Digital Transformation and Public Service Delivery in Brazil*, Latin American Policv –Volume 10, Number2,2019 Policy Studies Organization. Published.
- Ferreira; F, A, Jalali, M, S, & Ferreira, J. J. (2016). Experience – focused thinking and cognitive mapping in ethical banking practices; from practical intuition to theory. *Journal of Business Research*, 69(11), 4953-4958.

- Hair, J. F. Jr. Black W. C. Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). Upper saddle River, New jersey: Pearson Education International, Prentice Hall.
- Hall, J., Johnson. M., (2009). Business Harvard, science not, art be process should when. *Review*, 3(5) pp: 58-65.
- Hanna K; Brennan D; Sambrook, P, and Armfield (2015). Third molars on the internet; A guide for assessing information quality and readability, *Interact J. Med Res*, Vol. 4, No,4,e19,pp:1-12
- Johannes H., Denis V., Elgar F., Alexander I. (2019). Fintechs and the new wave Of Financial Intermediaries, *Fin Techs and the New Wave of Financial Interm.*
- John L. (2018). Towards digital transformation; Lessons 19, et al. from traditional organizations.
- Kim, R. Y. (2020). The impact of COVID-19 on consumers; Preparing for digital sales *IEEE, Engineering Management Review*. 8581(c), 1-1.
- Kraus, N Roig-Tierno, RB Bouncken-Rrview of Springer-Managerial Science,2019 Digital innovation and venturing; An introduction into the digitalization of entrepreneursh
- Martin 2020 First cases coronavirus disease 2019 (COVID- 19 ) in the WHO European Region, 24 january to 21 February 2020
- Marting , et, al, 2018 *Journal of Informetrics* volume 12, /ssue4, November 2018, pages 1160-1177.
- Menor, Kristal, Rosenzweig 2007. Examining the Influence of operational Intellectual Zweig Publshed online;1 oct2007.
- Menor, M Murat Kristal, Eve D Rosenzweig *Manufactacturing & Service Operations Management* 9 (4), 559-578, 2007 Examining the influence of operational intellectual capital on capabilities and performance
- Mhlungu ,et, al, 2019 .*Intemational journa for modern trends in science and technology*. 6(8);233-239 Dol;10.46501/ijMTST060839.

- Mishra, C. S. (2017). Entrepreneurial orientation. In Creating and Sustaining Competitive Advantage, *Entrepreneurship Research Journal*, 91-145. Palgrave Macmillan, Cham.
- Nambisan .First Published November 1, 2017 Article Digital Entrepreneurship; Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship
- Nazar, N., Ramzai, S. R., Anjum, T., & Shahzad, I. A. (2018). Impact of Entrepreneurial Orientation on Bank Performance in Pakistan. *Business Management and Strategy*, 9(1), 290-309.
- Otache, I., Mahmood, R. (2015). Entrepreneurial orientation and performance of Nigerian banks: The mediating effect of teamwork. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3), 406-406.
- Purba, 2015 Strategic Innovation through Technology Readiness and Acceptance in Implementing Ict for Corporate Sustainability
- Purnomo, B. R. (2019). Artistic orientation, financial literacy and entrepreneurial performance. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 13 (1/2), 105-128.
- Rahman, S. U., Bhatti, A., & Chaudhry, N. I. (2019). Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at third order and organizational performance in Malaysian SMEs. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-24.
- Scarmozzion et al 2017 Asystematic literature review on intangible assets and open innovation *Knowledge Management Research & practice* 15(1) 90-100,2017
- Sekaran & Bougie 2016 Sekaran, U. and Bougie, R.(2016) *Research Methods for Business; Askill- Building Approach*. 7 Edition, wiley & sons, west Sussex
- Suchitra Panigrahil, Sasmita Mohanty 2, Laxmipriya (2020) *Rofe of the Entrerreneurial Guidance on Highperformance Work System and Produtivity Pjaee*, 17(7)(2020)
- Westerman George, Bonnet, Didier & Mc Afee, Andrew (2014). *The Nine Elements of Digital Transformation*, MIT Sloan Management Review January 07



Ying -yu, k, et al 2016 Optimization of makespan for no- wait flowshop scheduling problems using efficient matheuristics ;Shih-wei Lin , Kuo-Ching Omega 64.

Zhwan Fathi Sharif, kadhim Faraj Aref (2021). *The role of Entrepreneurial Orientation in Achieving Organizational prosperity*, an analytical study of a sample of administrative leaders in private universities in the Kurdistan region.

### ثالثاً: المراجع الإلكترونية

<https://uab.digital/g6dlrwcli3n7/mjl@-tHd-> اتحاد المصارف العربية (2021).  
[/lmSrf-l%60rby@-l%60dd-488---tmwz-2021/5](https://www.cbi.iq)

[/https://www.cbi.iq](https://www.cbi.iq) .(2018) البنك المركزي العراقي

التقرير السنوي للمصرف الوطني (2020).  
<https://www.isc.gov.iq/?do=view&type=company&id=58>

<https://cbi.iq/page/51> .(2020) الجهاز المركزي للإحصاء

[/https://www.facebook.com/arabiaislamicbank](https://www.facebook.com/arabiaislamicbank) .(2021) مصرف العربية الأهلية

المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال (2020).  
lcitb.gu.edu.ps.(ICITB2020)

[/https://www.facebook.com/mustaqila](https://www.facebook.com/mustaqila) .(2014) وكالة الصحافة المستقلة

## الملاحق

## الملحق (1)

المقابلات الاستطلاعية التي جرت مع بعض العاملين في بعض المصارف الأهلية في بغداد أجرت الباحثة مقابلات مهيكلة مع عدد من المدراء الأقسام في كل من (البنك الوطني الأهلي، البنك العراقي الأهلي، البنك الجنوب الأهلي) في مدينة بغداد، وتم طرح الأسئلة الآتية على السادة الذين قابلتهم والموضحة تفاصيلهم أدناه، وكانت الأسئلة هي:

- 1- ما هو عدد العاملين في البنك.
- 2- هل يواجه المصرف مشكلات في الأداء التنظيمي.
- 3- هل ان أكثر المشكلات في العمليات التشغيلية أو الأداء التنظيمي.
- 4- لو اريد ترتيب المشكلات - حسب خبرتك في البنك.
- 5- هل يوجد تطبيقات الرقمية مثلا التلفون أو الانترنت الاشياء أو الذكاء الصناعي، ومن هو الأفضل؟

وفيما يلي أسماء البنوك التي أجرت الباحثة المقابلة معهم:

- 1- البنك الوطني الأهلي.
- 2- البنك العراقي الأهلي.
- 3- بنك الجنوب الأهلي.

### 1- البنك الوطني الأهلي

أجريت المقابلة مع الدكتور (المدير المفوض للبنك).

الساعة 10:45 دقيقة، ولمدة 30 دقيقة تقريباً، صباح يوم الثلاثاء المصادف 2022/4/19

كانت إجابات الأسئلة بالتسلسل وكما يلي:

- جواب السؤال الأول: عدد العاملين في البنك (205) من الموظفين المصرفيين والمستخدمون والحرس.

- جواب السؤال الثاني: توجد في المصرف مشاكل مرتبطة في الاداء التنظيمي قسم منها واضح والآخر غير واضح .
- جواب السؤال الثالث: يوجد مشاكل في العمليات التشغيلية والاداء الاجتماعي.
- جواب السؤال الرابع: ليس لديها القدره على ترتيب المشاكل
- جواب السؤال الخامس: نعم توجد تطبيقات الرقمية التي يستخدمها البنك من خلال العقد المبرم مع شركه تيمنوس لكنها محدوده جدا ، هناك حاجه للتطوير .

## 2- البنك العراقي الأهلي

أجريت المقابلة مع السيد(مدير الموارد البشرية والشؤون الإدارية).

الساعة 11:15 دقيقة ولمده 45 دقيقة تقريباً، صباح يوم الاثنين المصادف 2022/4/25.

وكانت إجابات الأسئلة كما يلي:

- جواب السؤال الأول: بلغ عدد العاملين في المصرف (329) موظف حسب التقرير السنوي للعام 2021.
- جواب السؤال الثاني: إن توجه المصرف للتوسع في الأعمال يتطلب بشكل دائم تحديد وقياس ومراقبة كافة نواحي المخاطر التي يمكن ان يواجهها وكذلك توفير الضوابط الرقابية الكافية والإجراءات للحد من المخاطر. ان عمليه اداره المخاطر تشمل قياس وتحديد المخاطر والابلاغ عنها والرقابة والإدارة المستمرة عليها والتحكم فيها للتقليل من أثرها السلبي على اداء المصرف وسمعته بالإضافة إلى مساعده الإدارة في تقديم التوصيات حول توزيع فعال لراس المال لتحقيق المعدل الامثل للعوائد مقابل المخاطر المحتملة.
- جواب السؤال الثالث: لتحديد المخاطر الملازمة الرئيسية على مستوى المصرف ينبغي على اداره المخاطر العمل على تحديد جميع العمليات الفرعية والأنشطة المرتبطة به. ومن خلال الفهم العميق للعمليات الفرعية والأنشطة المرتبطة بها تقوم الإدارة بتحديد مخاطر كل عمليه نشاط وتوثيقها ويتم تحديد ذلك عن طريق الإجابة عن الأسئلة التالية فيما يخص كل عمليه فرعية:

- ما هي الإجراءات الواجب اتباعها لتحقيق الاهداف.
- ما الذي يمكن حدوثه ويؤثر سلبا على تحقيق الاهداف (الخطر).
- ما هي العواقب المحتملة نتيجة وقوع حدث سلبي.
- كيف يمكن التحكم في هذه الاحداث (أنظمة الضبط والرقابة الداخلية).
- عند الإجابة على الأسئلة السابقة، فانه بالإمكان تحديد الخطر بوضوح وكذلك أنظمة والرقابة الداخلية اللازمة لإدارة ذلك الخطر.

- جواب السؤال الرابع: ان مخاطر عدم السداد تعد من أهم المخاطر كونها تدور حول عمل المصرف يمنح الائتمان واعاده تسديد ولكن توجد العديد من المشاكل التشغيلية والتي تخص الأنظمة التشغيلية التي يتم عمل خطه استمراريه الاعمال لضمان استمراريتها ومنها أنظمة الحوالات والأنظمة التشغيلية للمصرف. ويتم وصف تصنيف هذه المخاطر وفق التالي:

#### وصف تصنيف المخاطر:

- الأثر المحتمل وصف الاثر المحتمل مرتفع جداً: ملاحظه ذات أثر عالي جدا ومباشر على اعمال المصرف وتتطلب ايقافاً فورياً. مرتفع: ملاحظه ذات أثر مباشر على اعمال المصرف وتتطلب معالجه فورية واتخاذ التدابير اللازمة لمنع تكرارها. متوسط ملاحظه ذات أثر مباشر على اعمال المصرف وتتطلب معالجه خلال ثلاثاًشهر. منخفض: ملاحظه ذات أثر غير مباشر على اعمال المصرف ويتطلب تصويبها خلال ثلاثة أشهر واتخاذ التدابير معالجه فورية واتخاذ التدابير اللازمة لمنع تكرارها. منخفض جداً: ملاحظه ذات أثر غير مباشر على أعمال المصرف ويتطلب تصويبها خلال ستة شهور واتخاذ التدابير للحد من تكرارها.

#### • احتمالية الحدوث

#### التصنيف احتمالية الحدوث

- مؤكد احتمالية حدوث الخطر تقارب 95% خلال فترة الإثني عشر شهراً القادمة.
- محتمل احتمالية حدوث الخطر خلال الفترة الإثني عشر شهراً القادمة تتراوح بين 50% - 95%.
- متوسط احتمالية حدوث الخطر خلال الفترة الإثني عشر شهراً القادمة تتراوح بين 25% - 50%.
- غير محتمل احتمالية حدوث الخطر خلال فترة الإثني عشر شهراً القادمة تتراوح بين 5% - 25%

نادر احتمالية حدوث الخطر خلال فتره الإثني عشر شهراً القادمة 5%.

ويتم تقييم الخطر وفقاً لدرجة الاثر والاحتمالية وجمعها في مصفوفه تمثل تقيماً للمخاطر الكلية.

- جواب السؤال الخامس: المصرف حريص على استخدام التطبيقات الرقمية في الاتصالات والمراسلات بين المقر العام وكافه الفروع الموزعة في المحافظات مع استخدام أحدث اجهزه (الحماية الجدران النارية) للحد من عمليات الاختراق، وأن هذه الخاصية توفر للمصرف أعلى درجة من التوصل والحماية. ولكن هناك حاجة للتوسع في التطبيقات الرقمية .

### 3- بنك الجنوب الأهلي

أجريت المقابلة مع السيد (مدير فرع المستنصرية)، الساعة 11:20 دقيقة ولمده 30

دقيقة تقريباً، يوم الخميس 2022/4/31.

### وكانت الإجابات كالتالي:

- جواب السؤال الأول: عدد موظفين البنك (275) موظفاً.
- جواب السؤال الثاني: يوجد مشكلات في الأداء التنظيمي في المصرف.
- جواب السؤال الثالث: نعم توجد أكثر المشكلات في العمليات التشغيلية بسبب ارتباطها بالبيئة المحيطة بالبنك.
- جواب سؤال الرابع: لا توجد مشكلات في المصرف يمكن ترتيبها، يمكن أن نقول توجد مخاطر تدور حول المصرف بسبب عمل المصرف التسديد والائتمان.
- جواب سؤال الخامس: نعم توجد تطبيقات الرقمية في المصرف لاستخدامها في التعاملات مع العملاء واتصالاتها مع الفروع الأخرى وتوجد أيضاً الذكاء الصناعي. ولكنها ليست شاملة لكل عمليات المصرف .

## الملحق (2)

### قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم	الرتبة	الجامعة
1	أ.د.حسون الحداد	أستاذ	كلية بغداد للعلوم الاقتصادية /بغداد/العراق
2	أ.د.فارس عبد الله الجنابي	أستاذ	كلية بغداد للعلوم الاقتصادية /بغداد/العراق
3	أ.م.د.علي عبد الرضا	أستاذ مساعد	كلية بغداد للعلوم الاقتصادية /بغداد/العراق
4	أ.م.د.فاضل البيضاني	أستاذ مساعد	كلية بغداد للعلوم الاقتصادية /بغداد/العراق
5	أ.م.د.عدنان مناتي	أستاذ مساعد	كلية البيان الجامعة/ بغداد / العراق
6	أ.م.د.عباس فاضل رحيم	أستاذ مساعد	المصرف الوطني الاسلامي / بغداد/العراق
7	د.عبد العزيز الشرياتي	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
8	د.ماجد البيضاني	أستاذ مساعد	كلية بغداد للعلوم الاقتصادية /بغداد/العراق
9	د. علي عبد الحسن	أستاذ مساعد	كلية بغداد للعلوم الاقتصادية /بغداد/العراق
10	د. سمير الجبالي	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
11	د. عبد الله البطاينة	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط

- رتبت أسماء السادة المحكمين على أساس الرتبة العلمية، ولكون السادة الخبراء كانوا من بلدين: العراق والأردن فقد تم ذكر الرتب العلمية بحسب المعمول به في كل بلد حيث تعادل رتبة (أستاذ مساعد) في العراق رتبة (أستاذ مشارك) في الأردن والعكس صحيح.

### الملحق (3)

الاستبانة بصورتها النهائية



السيدات والسادة الافاضل العاملين في المصرف الأهلية في محافظة بغداد

تحية طيبة وبعد،

بالنظر للدور المحوري الهام للمصارف الأهلية في العراق في التنمية الاقتصادية يتطلب الامر تطوير أدائها باستمرار من خلال دراسة وتحليل العديد من المتغيرات التنظيمية ومنها الريادة والعملية الريادية، ومن أجل تسليط الضوء على أهمية التوجّه الريادي ومستوى تأثيره على الأداء التنظيمي في المصارف الأهلية في محافظة بغداد بوجود التحول الرقمي متغير معدل.

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " الدور المعدل للتحول الرقمي في أثر التوجّه الريادي على الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في المصارف الأهلية افي محافظة بغداد "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط، ولكون الموضوع يخص مصرفكم لذا فإن نجاح هذا الدراسة يرتكز على مدى مساهمكم في قراءتها بدقة ومن ثم الإجابة عن فقراتها بوضع إشارة (√) في المربع الذي يتفق مع رأيك.

وأشركم سلفاً عن تقديركم لأهمية الدراسة وتعاونكم معي للوصول لنتائج هذه الدراسة، وأود أعلامكم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

إشراف: أ. د. أحمد علي صالح

الباحثة: لمياء صلاح الدين محمد فخري الصالحي/نيسان 2022



أولاً: المعلومات العامة (الخصائص الديموغرافية)

يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة (X) في المكان المناسب:

1- النوع الاجتماعي:

ذكر  أنثى

2- العمر

30 سنة فأقل  من 31- أقل من 36 سنة   
من 36- أقل من 41 سنة  من 41- أقل من 46 سنة   
46 سنة فأكثر

3- سنوات الخبرة

من 2-5 سنوات  من 6-10 سنوات   
من 11-15 سنة  16 سنة فأكثر

4- المستوى التعليمي

ثانوية عامة أو دبلوم مجتمع (خريج معهد)   
بكالوريوس  دبلوم عال   
ماجستير  دكتوراه

5- طبيعة العمل

مدير عام  معاون مدير عام  رئيس قسم   
رئيس شعبة  موظف

لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها المتغير المستقل: التوجّه الريادي
1	2	3	4	5	
					<b>أولاً: الأبداع:</b>
					1. يقدم المصرف الدعم الكافي للأفكار الجديدة.
					2. يستقطب المصرف الأفراد الموهوبين.
					3. يشجع المصرف على تحويل الأفكار إلى خدمات.
					4. يتبنى المصرف ثقافة تنظيمية محفزة للتعلم المستمر.
					5. يوفر المصرف الموارد المطلوبة لتطوير المنتجات.
					<b>ثانياً: الاستباقية:</b>
					6. يسارع المصرف إلى تحديد حاجات زبائنه.
					7. يتبنى المصرف مشاريع غير مسبوقه.
					8. يجدد المصرف في أساليب تقديم خدماته.
					9. يبادر المصرف بتقديم خدماته في مناطق غير مخدومة.
					10. يستخدم المصرف الذكاء التنافسي في رصد المتغيرات البيئية.
					<b>ثالثاً: تقبل المخاطر:</b>
					11. يدعم المصرف المشاريع الريادية.
					12. يتبنى المصرف أهداف تحفز على التحدي.
					13. يحلل المصرف المخاطر البيئية.
					14. يجري المصرف تغييرات في طرق الأداء.
					15. يعتبر المصرف المخاطرة مدخل للنجاح المستدام.
					<b>رابعاً: المرونة:</b>
					16. يمتلك المصرف القدرة على التكيف مع الضغوط البيئية
					17. يستجيب المصرف لمتطلبات السوق بكفاءة.
					يتبنى المصرف أهداف مرنة 18.
					19. يعد المصرف خطط ذات قدرة تكيفية.
					20. يستوعب المصرف الازمات المفاجئة بعقلانية.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها المتغيرالتابع: الأداء
1	2	3	4	5	
<b>أولاً: فاعلية العمليات التشغيلية</b>					
					21. يلتزم المصرف بمواصفات جودة الخدمة.
					22. يطور المصرف خدماته بناءً على آراء العملاء.
					23. يطور المصرف قدرات موارده البشرية.
					24. يسعى المصرف إلى تقديم خدماته في الوقت المحدد.
					25. ينظم المصرف إجراءات العمل لتحقيق سرعة بالاستجابة لمتطلبات الزبائن.
					26. يضع المصرف خطط مستمرة لتحسين اداء العمليات
					27. يحلل المصرف شكاوى الزبائن لتطوير قدرات عملياته.
					28. يجري المصرف مقارنات مرجعية مع مصارف عالمية
					29. يولي المصرف الأولوية في الإيفاء بالوعد المقدمة لعملائه.
					30. يعقد المصرف حلقات تطوير جودة العمليات.
<b>ثانياً: فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي</b>					
					31. يعتبر المصرف تطلعات أصحاب المصالح قيمة جوهرية.
					32. يوثق المصرف شكاوى الزبائن لوضع الحلول لها.
					33. يحرص المصرف من خلال أنشطته أن يكون صديقاً للبيئة.
					34. يطبق المصرف في عمله المسؤولية الأخلاقية.
					35. يساهم المصرف في تطوير المجتمع المحلي.
					36. يقدم المصرف مبادرات تطوعية لتحسين الوضع الصحي للمجتمع.
					37. ينفذ المصرف مبادرات خيرية لمساعدة العوائل المتعففة
					38. يدعم المصرف برامج الحد من التلوث البيئي.
					39. يشجع المصرف المشاريع التي ترشد استخدام الطاقة.
					40. يعتمد المصرف شكاوى الزبائن مؤشر للجودة.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها المتغير المعدل: التحول الرقمي
1	2	3	4	5	
					41. يستخدم المصرف تطبيقات الهواتف النقالة في خدمة زبائنه.
					42. يعلن المصرف عن خدماته الجديدة عن طريق تطبيقات الهواتف النقالة.
					43. يعتمد المصرف تطبيقات الهواتف في تسويق الزبائن.
					44. يستفيد المصرف من تطبيقات الهواتف النقالة لمعرفة آراء العملاء.
					45. يتخذ المصرف قراراته بالاستفادة من البيانات الضخمة
					46. يستفيد المصرف من البيانات الضخمة في تطوير خدماته.
					47. يطور المصرف من قدرات التنافسية بناء على مضامين البيانات الضخمة.
					48. يوفر المصرف متخصصين للتعامل مع البيانات الضخمة.
					49. ينفذ المصرف مقارنات مرجعية بناء على البيانات الضخمة.
					50. يهتم المصرف باستخدام الحوسبة السحابية.
					51. يستفيد المصرف من الحوسبة السحابية في ضمان أمن البيانات.
					52. يطور المصرف قدرته على التكيف مع التغييرات باستخدام الطائفة الحوسبة السحابية.
					53. يمتلك المصرف خبرات قادرة على حماية سرية البيانات في الحوسبة السحابية.
					54. يضمن المصرف من خلال الحوسبة السحابية ساعات تخزينه عالية.
					55. يحقق المصرف من خلال الحوسبة السحابية موثوقية متميزة.