المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية
المجلد (10) – العدد (1)، حزيران 2026
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)
ص: 472-498

الجاهزية الاستراتيجية ودورها في تبني إحتواء الزبون

دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في المصارف الخاصة في إقليم كوردستان- العراق

سوران حمه سعيد حمه صالح[1]، ده رون فريدون عبدالله [2]

[1]كلية التجارة، قسم إدارة المشاريع، جامعة السليمانية، السليمانية، العراق
[2] كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، العراق

Email: soran.saeed@univsul.edu.iq[1], daroon.abdulla@univsul.edu.iq[2]

الملخص:

يهدف هذا البحث الى تحليل علاقة ارتباط الجاهزية الاستراتيجية بين أبعادها متمثلة بـ (جاهزية رأس المال البشري، جاهزية رأس المال المعلوماتي، جاهزية رأس المال التنظيمي، الجاهزية للاستدامة) وإحتواء الزبون المتمثل ب (ولاء الزبون، ثقة الزبون، استجابة الزبون) في (**43**) المصارفاً الخاصاً في إقليم كوردستان- العراق، بعد استعراض الأدبيات والدراسات السابقة، تم صياغة الإطار النظري وبناء نموذج البحثي وفرضياته استناداً إلى أبعاد الجاهزية الاستراتيجية وإحتواء الزبون، نظرًا لطبيعة البحث والأهداف التي تسعى الى تحقيقها فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. ولأغراض جمع بيانات، تم الاعتماد على استمارة الاستبيان، وتم توزيع (223) استبانة بصورة مباشرة و الكترونياً عن طريق (Google Form) الى عينة من المديرين ومسؤولي الشعب والوحدات الادارية في المصارف الخاصة في إقليم كوردستان- العراق. تمثّل مجتمع الدراسة بجميع المديرين ومسؤولي الشعب والوحدات الادارية في المصارف الخاصة في إقليم كوردستان- العراق، وبلغ حجم عينة البحث (223) فرداً. واستخدم عدة أساليب إحصائية منها المحكمين وألفا كرونباخ للتأكد من الصدق والثبات، والتحليل العاملي والارتباط البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية بأستخدام برنامج (SPSS-26) و (AMOS-26). وأوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابية بين متغيرات البحث وابعاده. بناء على نتائج الدراسة، أوصى الباحثون بضرورة التركيز على المصارف الخاصة لتبني ابعاد الجاهزية الاستراتيجية وذلك من أجل تبني احتواء الزبون لتلك المصارف.

الكلمات المفتاحية: الجاهزية الاستراتيجية، إحتواء الزبون، المصارف الخاصة، إقليم كوردستان.

پوختە:

مەبەستی ئەم توێژینەوەیە ئەوەیە پەیوەندی هاوبەشی نێوان ئامادەبونی ستراتیژی و کاریگەری نێوان ئاراستەیە جیاوازەکانی (ئامادەبونی سەرمایەی مرۆیی، ئامادەبونی سەرمایەی زانیاری، ئامادەبونی سەرمایەی ڕێکخراوی، ئامادەبونی بۆ بەردەوامی) و پەیوەندییەکەی لەگەڵ بەشداری کڕیار کە پێک دێت لە (وەفاداریی کڕیار، باوەڕی کڕیار، و وەلامدانەوەی کڕیار) لە (٤٣) بانکە تایبەتەکان لە هەرێمی کوردستانی عێراق.دوای پێداچوونەوەی ئەدەبیات و توێژینەوەکانی پێشوو، چوارچێوەی تیۆری دروستکرا و مۆدێلی توێژینەوەکە و گومانەکانی سازکرا سەر بە بنەمای ئەو ڕووکارییەی پەیوەست بە ئامادەبونی ستراتیژی و گرتنی کڕیار.

بەپێی شێوازی توێژینەوەکە و ئەو ئامانجەی کە دەگەڕێتەوە، شێوازی وەسفی شیکاری هەڵبژێردرا. بۆ کۆکردنەوەی زانیاری، فۆرمێکی ڕاپرسی کە پێکهاتووە کە (٢٢٣) ڕاپرسی بە شێوەی ڕاستەوخۆ و بە شێوەی ئەلکترۆنی بە ڕێگەی (Google Form) پەخش کراوە بۆ نموونەیەک لە بەڕێوەبەرەکان و بەڕێوەبەری بەش و یەکەکانی کارگێڕی لە بانکە تایبەتییەکانی هەرێمی کوردستانی عێراق.

کۆمەڵگەی توێژینەوەکە هەموو بەڕێوەبەران و بەڕێوەبەری بەش و یەکەی ئەداریەکانن لە بانکە تایبەتییەکانی هەرێمی کوردستان، و قەبارەی نموونەکە بریتی بوو لە (٢٢٣) کەس. چەند شێوازێکی ئاماری بەکارهاتووە وەک پێداچوونەوەی شارەزایان، ئاماری ئالفای کرۆنباخ بۆ دڵنیایی و جێگیرەیی، شیکاریی فاکتۆر، پەیوەندی سادە و مۆدێلی معادلەی شێوەدار بە بەکارهێنانی بەرنامەکانی (SPSS-26) و.(AMOS-26) ئەنجامەکان پیشاندانی ئەوەیان کرد کە پەیوەندی و کاریگەرییەکی پۆزەتیف هەیە نێوان گۆڕاوەکانی توێژینەوە و ئاراستەکانی.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.25

Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المجلد (10) – العدد(1)، حزيران 2026
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

لەسەر بنەمای ئەنجامەکان، توێژەرەکان پێشنیار دەکەن کە بانکە تایبەتییەکان پێویستە سەرنجیان بدەن بە جێبەجێکردنی ئاراستەکانی ئامادەبونی ستراتیژی بۆ ئەوەی بتوانن گرتنی کڕیار بە شێوەیەکی کارا جێبەجێ بکەن.

کلیلە وشە: ئامادەبونی ستراتیژی، گرتنی کڕیار، بانکە تایبەتی، هەرێمی کوردستان.

Abstract:

This study aims to analyze the correlational relationship and the impact between the dimensions of Strategic Readiness—namely, Human Capital Readiness, Information Capital Readiness, Organizational Capital Readiness, and Sustainability Readiness—and Customer Containment, represented by Customer Loyalty, Customer Trust, and Customer Responsiveness. The research focuses on (43) private banks in the Kurdistan Region of Iraq.

Following a review of the relevant literature and previous studies, the theoretical framework was formulated, and the research model and its hypotheses were constructed based on the dimensions of Strategic Readiness and Customer Containment. Given the nature of the research and its objectives, an analytical-descriptive methodology was adopted. For data collection purposes, a questionnaire was utilized. A total of (223) questionnaires were distributed, both in person and electronically via Google Forms, to a sample of managers, department heads, and administrative unit heads in the private banks of the Kurdistan Region of Iraq. The study population comprised all managers, department heads, and administrative unit heads in these banks, with a final sample size of (223) individuals.

Several statistical methods were employed, including review by arbitrators and Cronbach's Alpha to ensure validity and reliability, alongside Factor Analysis, simple correlation, and Structural Equation Modeling (SEM) using SPSS-26 and AMOS-26 software. The results indicated the presence of positive correlational relationships and a significant impact between the research variables and their dimensions.

Based on the study's findings, the researchers recommend that private banks focus on adopting the dimensions of Strategic Readiness to enhance their Customer Containment.

Keywords: Strategic Readiness, Customer Containment, Private Banks, Kurdistan Region.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.25
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المقدمة:

يشهد عالمنا المعاصر وتيرةً متسارعة من التطورات والتغييرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاستدامة، الأمر الذي جعل المصارف تعاني صعوبة في كيفية مواكبة تلك التغييرات. وبالتالي عليهم على المنظمات التوجه نحو تبني واحتواء الزبون وكسب ثقتهم وبالتالي تحقيق اشباح حاجاتهم. إن احتواء الزبائن لا يؤدي فقط إلى ابداع المنظمات وانما يعزز بشكل إيجابي التكامل بين الوظائف وعملية تطوير المنتجات في المنظمات، و يساعدها أيضا على الاسراع بإطلاق منتجات و الخدمات جديدة وفقاً لرغبات الزبائن. ومن اجل تحقيق ذلك، يستوجب على المصارف الخاصة تبني ممارسات الجاهزية الاستراتيجية التي تؤدي دورًا محوريًا في ان تكون تلك المصارف جاهزة من حيث القابليات والقدرات البشرية والبنية التحتية والتكنولوجيا والمعلوماتية. وفي ضوء ما تقدم، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين الجاهزية الاستراتيجية واحتواء الزبون، لمعرفة مدى إسهام تلك الجاهزية في تبني وكسب ثقة وولاء الزبون، فضلاً عن تقديم جودة الخدمات المصرفية لهم. وللوقوف على حقيقة ما سبق فقد قسم البحث إلى أربعة محاور، تمثل الأول بالإطار المنهجي للبحث، أما الثاني فتمثل الإطار النظري باستعراض ما أورده الباحثون فيما يخص متغيري البحث، فيما عرض المحور الثالث الجانب العملي واختبار الفرضيات، واختتم البحث بالمحورالرابع والذي خصص لعرض الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث

تتسم البيئة المصرفية المعاصرة بتسارع وتيرة التغييرات التكنولوجية وتقلُّص دورية الحياة التشغيلية للمنتجات، مما يفرض على المصارف اعتماد منهجية علمية دقيقة في إدارة عملياتها التسويقية بحيث تطمح أن تكون لديها القدرة على تحقيق احتواء الزبون وذلك من خلال كسب ثقتهم وولائهم فضلاً عن الاستجابة السريعة لتلك التطورات وتوفير حاجاتهم ورغباتهم. وبالتالي استوجب على المصارف تبني احتواء الزبون والتفاعل المكثف مع العملاء المحتملين كمصدر لتوليد أفكار جديدة وطرق جديدة لإدارة الأعمال (Dahlsten et al., 2006) وفي المقابل، فان تبني احتواء الزبائن وكسب ثقتهم وولائهم واستجابة لرغباتهم لاتاتي من الفراغ، وانما يستوجب على المصارف الخاصة من ان تكون جاهزة استراتيجياً واعتماداً على الجاهزية الاستراتيجية كضمان بقاء المنظمات ونموها في سوق تتسم بالتقلب والتعقيد، والتي تعبر عن قدرة المنظمة على الاستعداد المُسبق للمستقبل مع الانتشار المتزايد للابتكارات التكنولوجية الحديثة واعتماداً على القدرات والقابليات البشرية والتنظيمية والأصول غير الملموسة من أجل توفير الدعم الاستراتيجي اللازم (Rusly, Corner, and Sun 2012). كما وضح **(Mustafa, 2012:23)** أن الجاهزية الاستراتيجية في جوهرها تنبع من التحضير لمواجهة موقف محدد يستدعي تقديم الممارسات التسويقية الكفيلة في تبني احتواء الزبون. وبناءً على ما سبق، يصوغ الباحثان مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي: **(هل للجاهزية الاستراتيجية دور في تبني احتواء الزبون في المصارف الخاصة في إقليم كوردستان- العراق)**. ولكي يكون التعاطي مع مشكلة البحث الحالي منهجياً منتظماً، لابد ان تصاغ هذه المشكلة على هيئة تساؤلات دقيقة وواضحة، وعليه يمكن صياغة المشكلة البحثية على النحو الاتي:

1- مامدى توافر الجاهزية الاستراتيجية لدى المصارف الخاصة في اقليم كردستان ؟
2- ماهو مستوى الاهتمام بابعاد احتواء الزبون في المصارف المبحوثة ؟
3- ماهي طبيعة العلاقة بين الجاهزية الاستراتيجية واحتواء الزبون في المصارف المبحوثة؟
4- هل للجاهزية الاستراتيجية تاثير في احتواء الزبون في المصارف المبحوثة؟

ثانيا: أهمية البحث

يمكن إيجاز أهمية البحث فيما يأتي:

1- تبرز أهمية الدراسة من خلال تعزيز الإطار المفاهيمي لموضوعات (الجاهزية الاستراتيجية واحتواء الزبون) بشكل يجعلها أكثر وضوحا، وعليه، تمثل هذه الدراسة محاولة للإسهام في توسيع نطاق المعرفة المتعلقة بمتغيرات البحث.
2- ان الجاهزية الاستراتيجية ذات أهمية بالغة ليس فقط باعتبارها اداة لفهم بيئة المصارف وجاهزيته، بل باعتبارها موضوعا حديثا نسبيا و حيوية للمؤسسات المصرفية..

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.25
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

3- تأثير الجانب النظري بإطار شامل يستوفي موضوع البحث ولاسيما المتغير الرئيس الأول (الجاهزية الاستراتيجية) والذي يعد أحد العوامل الحاسمة في مدى قدرة المنظمات على التعامل مع التحولات قد تسهم بشكل مباشر في انجاز المهام السرعة والمرونة الكافية في التعامل مع التطورات البيئية وتحسين سلوكيات الابداع في المنظمة.
4- ابراز موضوع احتواء الزبون والذي اصبحت من المواضيع التي يجب التركيز عليها في الوضع الراهن والمستقبل وفي المصارف الخاصة في اقليم كوردستان.
5- تتمثل أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية بتصميم أنموذج فرضي واختباره في مصارف القطاع الخاص في إقليم كوردستان العراق لمعرفة مدى قدرتها على تبني احتواء الزبون من خلال توظيف الجاهزية الاستراتيجية.

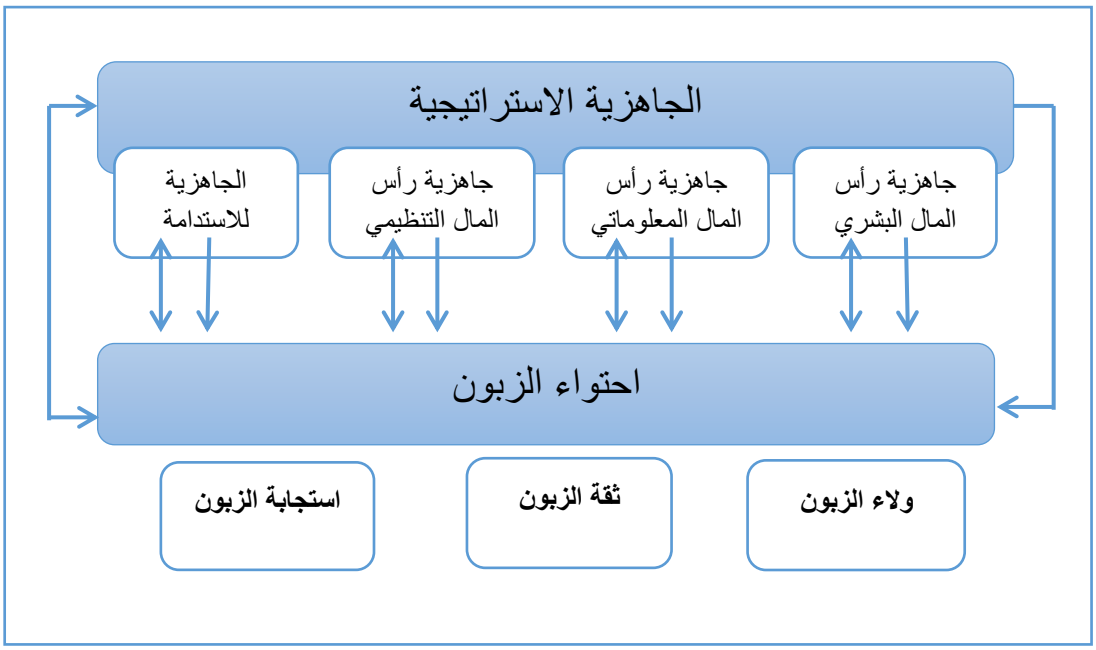
ثالثا: أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاته، تحت صياغة الأهداف الآتية:

1- التعرف على مستوى تبني المصارف الخاصة للجاهزية الاستراتيجية في إقليم كوردستان- العراق.
2- تشخيص واقع مستوى احتواء الزبون من قبل المصارف المبحوثة من وجهة نظر المديرين والوحدات الادارية من عينة البحث.
3- تحديد طبيعة العلاقة بين الجاهزية الاستراتيجية و احتواء الزبون في المصارف المبحوثة.
4- تحليل مستوى وطبيعة تأثير الجاهزية الاستراتيجية بأبعادها في احتواء الزبون في المصارف المبحوثة

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

من اجل المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وتحقيق اهدافه بشكل علمي ومتسلسل، تم تصميم مخطط فرضي للبحث يوضح العلاقة والاثر بين الجاهزية الاستراتيجية بوصفها متغيراً مستقلاً واحتواء الزبون بوصفه متغيراً تابعاً كما هو موضح في الشكل (1).



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

علاقة أثر ← علاقة الارتباط ↔

المصدر/ من اعداد الباحثان

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.25
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

خامساً: فرضيات البحث

للإجابة عن تساؤلات البحث، ولتحقيق اهدافه واختبار المخطط الفرضي، تم وضع الفرضيات الاتية:

الفرضية الرئيسة الأولى :((تختلف **الأهمية الترتيبية** لمتغيرات البحث وأبعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل المصارف الخاصة)) وتتفرع من الفرضية الرئيسة الاولى الفرضيات الفرعية الاتية:

1- تختلف الأهمية الترتيبة لمتغير الجاهزية الاستراتيجية وابعادها بأختلاف نمط الاعتماد الذي تتبناه المصارف موضع البحث عليها
2- تختلف الأهمية الترتيبة لمتغير احتواء الزبون بأختلاف سمات الاعتماد عليه من قبل المصارف الخاصة

الفرضية الرئيسة الثانية ((توجد علاقة ارتبا ط معنو ية وطردية ذات دلالة احصائية بين الجاهزية الاستراتيجية واحتواء الزبون))، تتَفَرَّعُ عن البحث/ الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الاتية:

1- توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد جاهزية رأس المال البشري واحتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05.
2- توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد جاهزية رأس المال المعلوماتي واحتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05.
3- توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد جاهزية رأس المال التنظيمي واحتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05.
4- توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد تتبع الجاهزية للاستدامة واحتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05.

الفرضية الرئيسة الثالثة ((تؤثر الجاهزية الاستراتيجية تاثيرا معنوياً في احتواء الزبون)) وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الاتية:

1- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة أحصائية لبعد جاهزية رأس المال البشري في احتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05
2- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة أحصائية لبعد جاهزية رأس المال المعلوماتي في احتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05
3- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة أحصائية لبعد جاهزية رأس المال التنظيمي في احتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05
4- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة أحصائية لبعد الجاهزية للاستدامة في احتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05

سادساً/ منهج البحث

سعياً من الباحثين للإجابة عن التساؤلات النابعة من مشكلة الدراسة الحالية وتحقيقاً للأهداف الموضوعة تم الاعتمادُ كُلّ على المنهج الوصفي التحليلي، يَقوم هذا المنهج على تحليل الظاهرة بصورتها الواقعية، مع التركيز على توصيفها بدقةٍ متناهية، لا يُعْتَبَر هذا المنهجُ كافِيًا بذاته عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى هذه الاستنتاجات تشكل الأساسَ للتصور المطروح، مما يُثري المعرفة حول هذا الموضوع.

سابعاً: حدود البحث

1- الحدود البشرية: تم اختيار المديرين ومسؤولي الشعب والوحدات الادارية في المصارف الخاصة في إقليم كوردستان- العراق
2- الحدود المكانية: تم اختيار المصارف الخاصة في إقليم كوردستان- العراق.
3- الحدود الزمانية: مدة إجراء الدراسة وتجسيد الزمن المستغرق في اعدادها ابتداءً من (2024/11/2) إلى (2025/9/23)
4- الحدود البحثية: يحدد حدود البحث الحالي في الجاهزية الاستراتيجية والمتمثلة ب (جاهزية رأس المال البشري، جاهزية رأس المال المعلوماتي، جاهزية رأس المال التنظيمي، الجاهزية للاستدامة) وعلاقتها بالارتجال التسويقي والمتمثلة ب (بناء الحلول الابداعية، اليقظة التسويقية، الحدس، الذاكرة التنظيمية) حيث انهما يعدان من المواضيع الحديثة والمهمة في حقل و الأدارة الأستراتيجية و الادارة التسويق.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.25
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

ثامنا: أسلوب جمع البيانات والمصادر المعتمدة

من اجل الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيري البحث والوصول الى استنتاج، تم الاعتماد على الاساليب الاتية:

1- **الجانب النظري**: لتعزيز الجانب النظري في إعداد هذا البحث، استند الباحثان إلى المصادر المتوفرة، والتي شملت أساسًا رسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه والدوريات والكتب والمؤتمرات ومواقع الأنترنيت الموثوقة علمياً.

2- **الجانب العملي**: تم جمع البيانات الميدانية اللازمة لمتغيرات البحث الرئيسة و ابعادها من خلال الاستبانة، التي شكّلت الأداة المحورية في عملية جمع المعلومات، و الخاصة بمتغيرات البحث (الجاهزية الاستراتيجية واحتواء الزبون). وقد تضمنت الاستمارة ثلاثة محاور رئيسة:- يضم المحور الأول: البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث،(الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، مدة الخدمة الاجمالية، المنصب الوظيفي). بينما يتضمن المحور الثاني الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (الجاهزية الاستراتيجية)،حيث تم قياس الجاهزية الاستراتيجية بالاعتماد على كل من نموذج (Kaplan and Norton 2004)، من خلال ابعادها والمتمثلة ب(جاهزية رأس المال البشري، جاهزية رأس المال المعلوماتي، جاهزية رأس المال التنظيمي، الجاهزية للاستدامة). ووضع (20) سؤالاً تبين فيه جميع الابعاد التي تمتلكها الجاهزية الاستراتيجية. في حين ضم المحور الثالث العبارات الخاصة بالمتغير التابع (احتواء الزبون)، إذ تم قياسها من خلال ابعادها الثلاثة والمتمثلة ب (ولاء الزبون، ثقة الزبون، استجابة الزبون) وبالاعتماد على كل من **(Lundkvist & Yakhlef, 2015) (Li et al., 2009) (العميدي, 2019)** ووضع (15) سؤالا لقياس المتغير التابع. و تم اعتماد مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد أوزان الاجابة (اتفق بشدة-5 درجات، اتفق-4 درجات، غير متأكد-3 درجات، لا اتفق- 2درجة، لا اتفق بشدة-1 درجة). وعند تصميم استمارة الاستبانة تم الأخذ بنظر الاعتبار آراء الأساتذة ذوي الخبرة والمختصين في مجال ادارة الاعمال، وذالك للتأكد من الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة وشموليتها في تغطية ابعاد المتغيرات المبحوثة، و لغرض التأكد من ثبات اداة البحث أجرى تحليل معامل الثبات (Reliability Analysis) وبآلية التقسيم النصفي (Split-Half) وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل من العبارات الفردية والعبارات الزوجية في الاستبيان،، فاذا كان معامل الثبات (0.60) او اكثر على وفق هذه المعادلة، فانه يعتبر كافياً للبحوث التي تعتمد على الاستبانة أداة لها (Allen &Yen, 2002)، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (1) قياس الثبات لاستبانة الدراسة

المتغيرات والابعاد		الرمز	عدد الفقرات	قيم تجزئة الثبات		معامل الارتباط		معامل Guttman الثبات بالتجزئة النصفية
				النصف الاول	النصف الثاني	قبل التصحيح	بعد التصحيح	
الجاهزية الاستراتيجية (STREAD)	جاهزية رأس المال البشري	HCR	5	0.911	0.882	0.935	0.966	0.966
	جاهزية رأس المال المعلوماتي	ICR	5					
	جاهزية رأس المال التنظيمي	OCR	5					
	الجاهزية للاستدامة	SUR	5					
	المجموع		20					
احتواء الزبون (CUSINV)	ولاء الزبون	CLO	5	0.897	0.886	0.929	0.963	0.958
	ثقة الزبون	CTR	5					
	الاستجابة	RES	5					
	المجموع		15					
المؤشر الكلي لعبارات الاستبانة			35	0.964	0.956	0.976	0.988	0.986

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي من برنامج SPSS-26.

يتبين من الجدول (1) الخاص بقياس الثبات، أنه بلغ معامل الثبات لمتغير الجاهزية الاستراتيجية، المُقاس بطريقة التجزئة النصفية، أعلى قيمة على مستوى المتغيرات كافة، وهي(0.966) ، في حين أتى متغير شمولية العملاء بمعامل اتساق بلغت قيمته(0.958) .

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.25
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

في ضوء النتائج المتوافرة، يتبين أن استبيان البحث يحقق مستوى الثبات المطلوب، حيث أظهرت عبارات متغيراته وأبعاده اتساقاً داخلياً، مما يجعله أداة مناسبة وجديرة بجمع البيانات.

تاسعا: مجتمع وعينة البحث ومسوغات اختيار الميدان

تمثل المصارف الخاصة ميداناً مبحوثا للبحث الحالي. ويتمثل مجتمع البحث بجميع المديرين ومسؤولي الشعب والوحدات الادارية في المصارف الخاصة في إقليم كوردستان- العراق والبالغ عددهم (43) المصارفاً الخاصاً. اما عينة البحث فتتمثل ب (340) فرداً. ووفقاً لمعادلة كل من (Sekaran&Bougie,2010:295) فان حجم العينة المناسب لهذا المجتمع هو (181) فرداً. اما الباحثان ومن اجل الحصول على هذه العينة وضمان مشاركة اغلبية رؤساء الوحدات والاقسام والمشرفين في الشعب المختلفة فقد قاما بتوزيع (223) استبانة بصورة مباشرة فضلا عن التوزيع الالكتروني.

ويعود الدافع وراء اختيار هذا القطاع، كون المصارف الخاصة اصبحت من الحاجات الاساسية في حياة المواطنين ولجمع شرائح المجتمع خصوصاً في اقليم كوردستان، وكذلك التطورات التي يشهدها هذا القطاع فضلا عن ازدياد حدة المنافسة بين المصارف في الميدان المبحوث.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولا: الجاهزية الاستراتيجية Strategic Readness

1- مفهوم الجاهزية الاستراتيجية

أصبحت الجاهزية الاستراتيجية موضوعاً بالغ الأهمية في بيئات الأعمال الديناميكية والمعقدة اليوم. حيث يشير هذا المفهوم إلى قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات السريعة في السوق وتحقيق الاستدامة والنجاح على المدى الطويل، ويعد التخطيط الاستراتيجي جزءًا أساسيًا من الجاهزية الاستراتيجية، لكنه ليس كل شيء، بل تتطلب الجاهزية مستوىً عميقًا من الوعي بالبيئة المحيطة، والقدرة على التكيف، والتنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية **(الدليمي، الجنابي، 2022)**.ومن حيث نشأة الجاهزية الاستراتيجية، اشار الباحثان في هذا الحقل الى أن الجاهزية الاستراتيجية تعود إلى الخمسينيات من القرن الماضي، "ركزت دراسات تلك الفترة على مساعدة المديرين في تحديد الموارد التي تستحق الاستثمار والاهتمام، من خلال قياس ما إذا كانت المنظمات التي تمتلك حصة أكبر من مورد معين مقارنة بمنافسيها تحقق أداءً أفضل مثل (المال، والوقت، والآلات، وقنوات التوزيع، والتصور العام، ورضا الموظفين، والموهبة الإدارية) لديها مصدر الميزة على الآخرين (Iii and Walker 2017). واشار (James 2018) الى أن مفهوم الجاهزية الاستراتيجية يرتبط بمواءمة الموارد المادية وغير المادية مع الاستراتيجيات التنظيمية منذ الخمسينيات من القرن العشرين. وكمفهوم تجاري، برزت الجاهزية الاستراتيجية بشكل بارز في بداية تسعينيات القرن الماضي إجماعاً على أن الاهتمام المتعاظم بالابتكار يشكل سمة فارقة للمؤسسات الناجحة تميزها عن غيرها. وكان له فضل السبق في تقديم مفهوم الجاهزية الاستراتيجية إلى المجال الإداري، هما كل من (Kaplan and Norton 2004) في دراستهما التي نشرت في مجلة هارفارد بعنوان **(Measuring the strategic readiness of intangible assets)**، اذ عبرا عنها بالانسجام بين تأثير ثقافة المنظمة وفعالية القيادة في تحقيق التواؤم بين الموارد المادية والمعنوية وتسخير التقنية لبلوغ الأهداف الاستراتيجية **(Kaplan & Norton, 2004:11)**. ومنذ ذلك الوقت يمكن القول ان الجاهزية الاستراتيجية اكتسبت أهميتها وتطورت واصبحت بوابة جديدة لعمل القيادات في احداث الابتكار والنجاح المستدام والحل الامثل للتكييف مع التغييرات التنظيمية والاستراتيجية وخياراً استراتيجياً وليس رفاهية فكرية وعلى وجه الخصوص عندما يكون التنظيم غير مستعد وهنالك وضعف القدرة على الاستجابة لطلبات العملاء، وفي ذلك حين ركز كل من (Kaplan and Norton 2004) على ثلاث فئات من الأصول غير الملموسة التي تُعد أساسية للجاهزية الاستراتيجية وكما يأتي:

1. **رأس المال البشري** : تشير الى المهارات، المواهب، والمعرفة التي يمتلكها موظفو الشركة. يشير الجاهزية في رأس المال البشري إلى تحديد الوظائف الاستراتيجية - وهي المناصب التي يمتلك فيها الموظفون المهارات، المواهب، والمعرفة الصحيحة، ولها تأثير مباشر فى تعزيز العمليات الداخلية الحيوية للمنظمة.
2. **رأس المال المعلوماتي** : قواعد بيانات المنظمة، أنظمة المعلومات، الشبكات، والبنية التحتية التكنولوجية. تُقاس الجاهزية الاستراتيجية لرأس المال المعلوماتي بمدى دعم محفظة الشركة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات (بنيتها التحتية وتطبيقاتها) للعمليات الداخلية الحيوية.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.25
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

3. رأس المال التنظيمي: تتظمن المنظمة، قيادتها، مدى توافق موظفيها مع أهدافها الاستراتيجية، وقدرة الموظفين على تبادل المعرفة. ترتبط الجاهزية الاستراتيجية بمفهوم السيولة، وهو المفهوم الذي يستخدمه المحاسبون لتصنيف الأصول المالية والمادية في الميزانية العمومية للمؤسسة.

فيرى (Stalter & Roos, 2007: 100) أن الجاهزية الاستراتيجية هي استخدام الحكمة العلمية في صياغة وتطوير استراتيجية المنظمة من قبل القادة في ظروف اللاتأكد البيئي.اما(Eweni, 2012) يرى أنها مدى جاهزية المنظمة وقدرتها على مواجهة العوائق والمشكلات التي تقف في طريق تقدمها. كما عرفت الجاهزية الاستراتيجية بانها إعداد الأصول غير الملموسة من أجل توفير الدعم الاستراتيجي اللازم (Rusly et al., 2012). كما وضح (Mustafa, 2012: 23) مفهوم الجاهزية الاستراتيجية في جوهرها بانها ينبع من التحضير لمواجهة موقف محدد يستدعي اتخاذ إجراءات استباقية. ونظر (Ghoodrati & Zargarzadeh, 2013: 1099) الى الجاهزية الاستراتيجية بانها الجاهزية الاستراتيجية للمنظمة في صياغة الخطط الاستباقية لمواجهة الأزمات المحتملة، وذلك من خلال تعزيز مرونتها التنظيمية وبناء القدرات النفسية الداعمة للصحة العقلية لكل من القادة والأفراد. في حين فسر كل من (Barbour & Manly, 2016: 223) الجاهزية الاستراتيجية بانها تتضمن رسم خريطة لموارد المنظمة من رأس المال البشري والمعلوماتي والتنظيمي لفهم قدرتها على مواجهة التحديات الاستراتيجية الحالية والمستقبلية، بحيث تساعد هذه الخريطة المديرين على تحديد الموارد الحيوية، وتحسين استخدامها، وتحديد الموارد غير المستغلة. اما **الباحثان** فيعرفان الجاهزية الاستراتيجية بانها قدرة المنظمة على التهيؤ والاستعداد والاستجابة بسرعة وكفاءة للتطورات والتغييرات في حاجات و رغبات الزبون في السوق من خلال ما يتمتلكه من الموارد الملموسة والارتجال في الزاوية التسويقية كي يتمكن في نهاية المطاف من احتواء وكسب الزبون.

2- أهمية الجاهزية الاستراتيجية

ان النتائج والعواقب النهائية المستمدة من الجاهزية الاستراتيجية جعلت الاوساط الاكاديمية والمختصين في هذا الحقل يتبنون الحقيقة التي مفادها بان للجاهزية الاستراتيجية أهمية بالغة وأدواراً حاسمةً في بيئة الأعمال اليوم. حيث اشار العديد من الرواد والكتاب إلى ان الجاهزية الاستراتيجية أهميةً كبيرةً في تمكن المنظمات من التكيف ومواجهة الأحداث البيئية المتغيرة (Abdulsattar 2024)، ويتم تحقيق ذلك من خلال جاهزية المنظمة الاستراتيجية لتنفيذ التغييرات اللازمة بما يتماشى مع متطلبات الألفية الثالثة. تعد الجاهزية الاستراتيجية أساساً في تبنى المرونة في بناء الاستراتيجيات، وابتكار الأنظمة والأساليب، وتنظيم مهارات وقدرات الموظفين، والاستجابة بفعالية لاحتياجات البيئة من السلع والخدمات وبالتالي تحقيق نجاح التغيير التنظيمي(Yakoob 2023) . ومن خلال امتلاك جاهزية استراتيجية قوية، يمكن للمنظمات تقليل المخاطر، وتعزيز الإنتاجية، وضمان تبني التغييرات بكفاءة (Koh, Prybutok, and Ryan 2006). ويمكن ابراز جانب اخر لأهمية الجاهزية الاستراتيجية وأدوارها وذلك من خلال كونها تؤكد على التعزيز والتشجيع المستمر للابداع والابتكار والتغيير، وتكوين الافكار الجديدة داخل المنظمة. وهذا ما اكد عليه (Hughes et al., 2020) عندما اشار الى ان للجاهزية الاستراتيجية اهمية كبير لتغيير ومواجهة التحديات الجديدة في بيئة الاعمال اليوم. حيث يركز توجه المنظمة على المدى الطويل على النمو السريع واكتساب موارد جديدة والنجاح في إنتاج منتجات وخدمات فريدة ومبتكرة. واشار (Cameron& Quinn 2006) أن درجة الجاهزية الاستراتيجية المتصورة للحكومة الإلكترونية تؤثر على الأهمية المتصورة لوظائف الحكومة الإلكترونية، اذ لم يدرك الموظفون أهمية استراتيجية الحكومة الإلكترونية، بما في ذلك أهميتها للرسالة العامة للمنظمة، فإنهم سيقللون من قيمتها أو يعتبرون وظائف الحكومة الإلكترونية غير ذات أهمية. ومن خلال ما تقدم يرى الباحث أن للجاهزية استراتيجية اهمية كبيرة في إدارة المخاطر. من خلال الجاهزية، تحدد المنظمات المجالات المحتملة للفشل قبل أن تظهر، مما يسمح باتخاذ إجراءات استباقية. علاوة على ذلك، تعزز الجاهزية الاستراتيجية دعم العقول الفكرية بهدف القدرة على التكيف مع اوضاع البيئة المضطربة، مما يضمن أن تظل المنظمات مرنة وقادرة على التحول وفقًا لما يتطلبه البيئة الداخلية أو الخارجية. وكذلك تضمن الجاهزية الاستراتيجية حث العاملين على تقديم الافكار المبدعة والمتميزة لحل المشكلات وانجاز الاهداف بشكل فاعل وكفوء وجعلهم مستعدين لتبني ودمج التقنيات الجديدة بنجاح وتقديم الخدمات أفضل للزبائن مما يؤدي الى كسب ثقتهم وولائهم.

3- أبعاد الجاهزية الاستراتيجية

أتفق العديد من الباحثين و الرواد على أن الجاهزية الاستراتيجية أبعاداً اساسية وهي (جاهزية رأس المال البشري، جاهزية رأس المال المعلوماتي، جاهزية رأس المال التنظيمي، الجاهزية للاستدامة)وتم استخدامه من قبل الباحثين كل من (Holopainen, Ukko, and Saunila 2022) (Johnson, Collins, and Wandersman 2023)(**الدليمي، و الجنابي: 2022**) Kaplan and) (Norton 2004)، (Khalifa 2021)، (**نجم 2020**)، (**ياسين وأخرون**،2021) ويتفق الباحثان مع هذه الابعاد كونها اكثر شمولية ومناسباً مع ميدان المبحوث، ويمكن توضيح تلك الأبعاد، وكما يأتي :

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.25
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

1) **جاهزية رأس المال البشري**: يتم قياس الجاهزية الاستراتيجية من خلال ما إذا كان لدى الموظفين النوع المناسب ومستوى المهارات اللازم لأداء العمليات الداخلية الحرجة على الخريطة الاستراتيجية (Mubarik and Devadason 2020; Sweetland 1996). تتمثل الخطوة الأولى في تقدير جاهزية رأس المال البشري في تحديد عائلات الوظائف الاستراتيجية - المناصب التي يكون فيها للموظفين ذوي المهارات والمواهب والمعرفة المناسبة أكبر تأثير في تعزيز العمليات الداخلية الحرجة للمنظمة.
2) **جاهزية راس المال المعلوماتي:** في منتصف السبعينيات من القرن الماضي، قدّمت الإدارة الوطنية للملاحة الجوية والفضاء (ناسا) مفهوم "مستويات الجاهزية المعلوماتية كمؤشر معياري مستقل عن التخصصات والبرامج، وذلك بهدف تعزيز فعالية تقييم نضج التقنيات الجديدة وتحسين التواصل بشأنها (Mankins 2009). واشار **(Wang et al., 2020)** بان القدرة على التنسيق الفعّال للموارد يمكن أن يكون لها تأثير كبير فى كيفية إسهام الجاهزية التكنولوجية ومصادر المعرفة في الابتكار الأخضر.
3) **جاهزية راس المال التنظيمي**: حاولت العديد من المنظمات تبني سياسات التحسين المستمر، لكنها انتهت بالفشل في تحقيق أهدافها نتيجة لعدم جاهزيتها للتغيير. لذلك، يمكن اعتبار الجاهزية التنظيمية مقدمة قوية لنجاح التغييرات التنظيمية (Alabdaly 2021) تشير الجاهزية التنظيمية إلى مدى توافق أنظمة المنظمة وعملياتها ومواردها لدعم التغيير. يتضمن ذلك تقييم ما إذا كانت الهياكل الضرورية، مثل دعم القيادة، التخصيصات المالية، وقنوات الاتصال، متوفرة. وتشير النتائج إلى أن هناك استعدادًا محدودًا لتنفيذ وإدارة الاقتصاد الاجتماعي البيئي (SSE) تشكل العقبات التقنية عائقًا كبيرًا أمام التنفيذ الناجح (Batisani 2024).
4) **الجاهزية الاستدامة** مصطلح "الجاهزية للاستدامة" يُشير إلى مدى استعداد المنظمات أو الدول لتبني وتنفيذ مبادئ الاستدامة البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية ضمن استراتيجياتها وخططها التشغيلية. هذه الجاهزية لا تعني فقط وجود نوايا أو شعارات، بل تشمل وجود بنية متكاملة تضمن قدرة الجهة على:التخطيط، التنفيذ، التقييم، والتطوير المستمر لمبادرات الاستدامة(Chowdhury 2010)

ثانيا: إحتواء الزبون Customer Containment

1. **مفهوم إحتواء الزبون**

يعد موضوع إحتواء الزبائن احد اهم المواضيع حداثة في العلوم الادارية وعلى وجه الخصوص في حقل ادارة التسويق. وان كلمة "احتواء" في اللغة العربية مشتقة من الجذر الثلاثي (ح و ى)، الذي يحمل معاني الإحاطة والشمول والاستيعاب. فالفعل "احتوى" يعني ضم الشيء والإحاطة به من جميع جوانبه **(منظور 1994)**.. أما كلمة "الزبون" فهي مشتقة من الجذر (ز ب ن) وتشير إلى المشتري أو العميل في المعنى التجاري الحديث. اما في المجال العلمي والإداري، فشير مصطلح "احتواء الزبون" (Customer Containment) إلى مجموعة الاستراتيجيات والآليات التي تستخدمها المنظمات للاحتفاظ بالعملاء الحاليين، ومنع تحولهم إلى المنافسين، وضمان ولائهم(Kotler, Kevin, and Chernev 2022)، ويعتبر احتواء الزبون" (Customer Involvement) من المفاهيم المحورية في دراسات سلوك المستهلك المعاصرة، حيث تشكل متغيراً ديناميكياً يؤثر بشكل جوهري في عمليات صنع القرار الشرائي وأنماط التفاعل مع المنشآت التسويقية. يعكس هذا المفهوم درجة الارتباط النفسي والمعرفي بين الفرد وموضوع المشاركة، سواء أكان منتجاً أم خدمة أم موقفاً تسويقيا(Zaichkowsky 1994). وفي السنوات الأخيرة، تشير الأدبيات البحثية إلى أن مفهوم احتواء الزبون قد حظي بقبول واسع عبر تعددية من التخصصات،(Verbeke and Vackier 2004)بدءًا من الزراعة مثلًا ووصولًا إلى نظم المعلومات مثلًا (Koufaris 2002) اكد على دور احتواء في سلوك المستهلك بشكل واسع لدرجة أنه أصبح جزءًا لا يتجزأ من المجال. يرى (Lagrosen 2005)إن هناك ثمة اتجاهاً مهماً في الفكر التسويقي الحديث هو أن العمليات التطويرية في الإنتاج تستند نوعًا ما إلى المعاملات والتركيز على العلاقات التي تربط المنظمات مع زبائنها والجهات الفاعلة الأخرى، وقد أوضحت البحوث أن العلاقات الجيدة للمنظمات يمكن أن تخفف من آثار عدم كفاية أداء المنتج، وتتعلق إدارة تطوير المنتجات التي تنطوي على الزبائن بعمليات إدارة علاقات الزبائن بالمنظمات(Callens 2023). إن تطوير المنتجات على وفق حاجات الزبائن ورغباتهم تم العمل بها منذ مدة طويلة، إلا أن احتواء الزبائن يتجاوز العلاقة المتباعدة القائمة على أبحاث السوق الكمية ويدعم التفاعل بين أطراف العلاقة التسويقية يعدهم المصدر الأكثر أهمية لمعارف السوق، وهذا يعني أن تطوير المنتجات ينبغي أن ينظر إليه على أنه عملية تفاعلية تشملكلا من المنظمات التصنيعية والزبائن. ويرى الباحثان أن إحتواء الزبون يعد أحد المفاهيم المحورية في الأدبيات الحديثة لتسويق الخدمات وسلوك المستهلك تشير إلى درجة انخراط العميل العاطفي، المعرفي، والسلوكي في عملية الشراء أو التفاعل مع العلامة التجارية. لذلك فان إحتواء الزبائن يعني المشاركة الفعالة للعملاء في عمليات تطوير المنتجات، التسويق، أو تقديم الخدمات.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.25

Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

تركز على "الإبداع المشترك"، حيث تشرك الشركات العملاء في صنع القرار لتعزيز القيمة والرضا **(Prahalad & Ramaswamy, 2004)**. واشار (Hamburg et al. 2016)إن احتواء الزبائن لا يؤدي فقط إلى ابداع المنظمات وانما يعزز بشكل إيجابي التكامل بين الوظائف وعملية تطوير المنتجات في المنظمات , و يساعدها أيضا في الاسراع بإطلاق منتجات جديدة وفقاً لرغبات الزبائن , كما ان مرونة التصنيع ليا تأثير إيجابي فى إحتواء الزبائن و القابليات الابداعية والقابليات التنظيمية أن الثقة الشخصية تساعد في احتواء الزبائن في الابداعات الجذرية لممنظمات. يرى كل من(Osborne, S, Radnor 2016). إن إحتواء الزبائن بشكل صحيح يعد اساساً في تصميم الخدمات المشترك ولهم المشاركة الفعلية في عملية تصميم الخدمة. كما حدد (Moon et al. 2018)احتواء الزبون بانه عملية جعل الزبون يشعر بأنه مهم ومسموع، والعمل على تلبية احتياجاته بأفضل طريقة ممكنة. بناءً على ما تقدم من مفاهيم وتعاريف للاحتواء الزبون، يعرف الباحثان احتواء الزبون بانه قدرة المنظمة على التعامل مع الزبائن بطريقة تُشعرهم بالاهتمام، والتقدير، والفهم، وتلبي احتياجاتهم ورغباتهم بشكل فعّال، بهدف بناء علاقة طويلة الأمد معهم وتعزيز ولائهم. من اجل استجابة للتحديات او الفرص التسويقية بطريقة ابداعية وابتكارية.

2. أهمية إحتواء الزبون

الزبائن يمثلون مصدرا عن تطوير المنتجات وان احتواء الزبائن في وقت مبكر يمكن ان يقلل من الكلف في مراحل الاحقة في عملية الانتاج، وذلك لان المنظمة سوف تعمل على تلبية رغبات والتركيز على العلاقات التي تربط الشركات بعملائها والجهات الفاعلة الأخرى.(Lagrosen 2005; Moon et al. 2018)

يرى (Esmael and Saed 2022) الى ان للاحتواء الزبون دوراً في تكوين علاقات مستدامة مع الزبون بشكل جيد يمكن ان تخفف من آثار الأداء غير الكافي للمنتج ويرتبط تطوير المنتج الذي يشمل العملاء بعمليات إدارة علاقات العملاء في المنظمات يجب أن يؤدي ذلك إلى زيادة ثقة المستهلكين، فضلاً عن تعزيز مستويات الرضا. كما يرى **(العميدي 2018)** أن إحتواء الزبائن له اهمية كبيرة في قياس جودة الخدمات المقدمة. فضلاص عن ان احتواء الزبائن له دور كبير في تطوير الخدمات الجديدة, ويساعد المنظمات في الكشف عن الحاجات الكامنة الحقيقية عن طريق التعلم الاستباقي من الزبائن(Shanka 2012). ويرى الباحثان أن احتواء الزبون يساعد المنظمات في الحصول على مزايا تنافسية لمواجية منافسيهم عن طريق خفض كلفة تطوير الخدمات وتوفير الوقت لتطوير الخدمات وتحسين إلانتاجية والفعالية والجودة فضلاً عن انه له آثار إيجابية على ألاداء وتعزيز أداء المتفوق للمنظمة في السوق.ان تطوير الخدمات على وفق حاجات الزبائن ورغباتيم تم العمل بها منذ مدة طويلة، لاكن ان احتواء الزبائن يتجاوز العلاقة المتباعدة القائمة على أبحاث السوق الكمية ويدعم التفاعل بين أطراف العلاقة التسويقية المصدر ألاكثر أهمية لمعارف السوق، وهذا يعني أن تطوير الخدمات ينبغي أن ينظر إليه على أنه عملية تفاعلية تشمل كلا من المنظمات التصنيعية والزبائن: (Moon et al. 2018; Yaseen et al. 2020)**:**

ويؤكد (Cooper and Edgett 2001)أهمية احتواء العملاء في مرحلة تطوير الخدمات أن السعي للحصول على تعليقات مستمرة من العملاء خلال عملية تطوير الخدمات الجديدة يدعم تصميم الخدمات الجديدة ويؤكد تكوينات النماذج الأولية، ويجادل أن تحسين التوافق بين الخدمات الجديد ومتطلبات العملاء يمكن أن يتحقق من خلال إشراك الزبائن في عملية التصميم خلال تطوير الخدمات الجديدة. المنظمة تسعى لاحتواء زبائنها من خلال تقديمها أداءً مستقرًا بشكل استثنائي يتجاوز المعايير، وهذا الأداء المتميز يمثل مفاجأة كبيرة للزبائن على مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة حتى في أوقات الذروة، وبالتالي تحقيق إسعاد الزبائن وضمان ولائهم لها.**(Barnes et al. 2021)**

3. أبعاد إحتواء الزبون

في بيئة تسويقية سريعة التغيير ومليئة بالتحديات، يصبح احتواء الزبون العمود الفقرى للمنظمات التي تبحث عن التكيف السريع وتجاوز العقبات بفعالية. وللباحثين وجهات نظر مختلفة في اختيار وتحديد ابعاد احتواء الزبون. بعد مراجعة الباحثين لمجموعة واسعة من الدراسات والأطروحات ذات الصلة بموضوع الاحتواء الزبوني، لتحديد الأبعاد المستخدمة في قياسه، تتوافق النتائج الحالية مع ما توصلت إليه تلك الدراسات. **(خليل 2023)(Smaka and Muslm alamidi 2022)(Smaka & Muslm alamidi 2022) (العميدى 2019)** في تحديد الابعاد والتي تتضمن كل من (ولاء الزبون، ثقة الزبون، استجابة الزبون) كونها اكثر اتفاقاً واكثر ملاء مة لميدان البحث، فضلاً عن انها من المؤشرات الاساسية لطبيعة انشطة إحتواء الزبائن في البيئة المصرفية.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.25
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

أ- ولاء الزبون

اي مدى رغبة العميل للتواصل واستمراره في التعامل ركز الباحثون لسنوات على مفهوم الولاء، حيث اختلفوا حول تعريفه، والذي لا يزال من الصعب تحديده في الواقع. تختلف طريقة مقاربتهم باختلاف الهدف والغرض من البحث. حيث تسعى المنظمات الى كسب ولاء العملاء للفوائد التي تحققها من الموالين إليها ولمنتجاتها تتجلى هذه الفوائد بوصول المنظمة لحالة من الاطمئنان وذلك لضمانها المسبق لنسبة مبيعات معينة وهذه المبيعات لاتحتاج لجهود تسويقية إذ إن العميل الموالي ليس بحاجة لاستهدافه بنشاطات تسويقية. (Ghahfarokhi and Zakaria 2009). ويرى كل من (Herhausen et al. 2019; Mishra, Singh, and Koles 2021)أن بناء ولاء الزبون هو نتيجة رئيسة لإدارة القنوات في تصميم وإدارة القنوات المتعددة، تواجه المنظمة التحدي المتمثل في عدم فقدان العملاء لصالح المنظمات المنافسة خلال عملية الشراء، حيث تسعى ليس فقط لتحقيق أهداف قصيرة المدى ولكن أيضًا أهداف طويلة المدى. ويعرف ."**(حنان و سمية, 2018)** ولاء الزبن بأنه مجموعة من الأهداف الرامية الى زيادة ارتباط العملاء بالمنظمة والاستمرارية بشراء منتجاتها دون اللجوء الى المنافسين الآخرين، والتزام العميق بإعادة الشراء بصفة منتظمة لسلعة أو خدمة رغم وجود ظروف وجهود تسويقية محيطة تهدف إلى تغيير السلوك"، اي تفضيل الزبائن لشراء منتجات منظمة محددة دون غيرها. كما عرف (Kotler, Kevin, and Chernev 2022)الولاء بأنه: مقياس العميل ورغبته في مشاركة تبادلية للأنشطة المصرف. كما عرفه بأنه الارتباط النفسي المستمر للعميل نحو مقدم خدمة معينة. ويُعرَّف بأنه التزام المستهلك في الاستمرار كعميل للمنظمة من خلال العمل المتكرر مع المنظمة على الرغم من التأثيرات والجهود التسويقية للمؤسسات التي قد تتسب في انتقال العملاء **(حواس 2013)**. كما بينه **(هديل 2023)** بانه الالتزام الصادق من قبل الزبون لإعادة شراء المنتج المفضل أو الخدمة المفضلة لديه في المستقبل، على الرغم من التأثيرات المحيطة والجهود التسويقية المتبعة والتي تهدف إلى تحويل سلوكه. **ويرى الباحثان** أن الولاء هو عبارة عن اعتقادات الزبون بعلامة ما والخدمة والمقدمة فضلاً عن السمعة التي تمتلكها المنظمة". واوضح (Frasquet, Ieva, and Mollá-Descals 2024)ان الولاء يشير إلى المدى الذي يتم فيه التزام البائع بوعوده في تسميم الطلبات الى الزبون, ويعد الوفاء واحدا من أهم العوامل ذات العالقة بالاحكام المتعلقة بجودة السمع والخدمات في تجارة التجزئة.

ب- ثقة الزبون

تعرف أدبيات إدارة العلاقات (RM) ثقة العملاء كعامل تمكيني رئيس لتحقيق علاقات مستدامة معهم (Brown, Crosno, and Tong 2019) (Hobbs and Goddard 2015)وكدافع مهم لنجاح التدخلات التسويقية الاجتماعية (Brennan, Previte, and Fry 2016)**(Letheren.etal , 2016)**،وأشار (Hastings 2003) إلى أن "التسويق الاجتماعي يبنى على اساس الثقة"، لأنها أساس الالتزام طويل الأجل بين الأطراف انظر أيضًا(Kehinde 2018) علاوة على ذلك، عند الدعوة إلى التفكير العلائقي في التسويق الاجتماعي، يسلط الضوء على محورية الثقة في عملية التغيير السلوكي. ومع ذلك، بناءً على مراجعات حديثة للأدبيات التسويقية الاجتماعية(Truong and Dietrich 2018)فإن هناك أعمالًا تجريبية محدودة تربط بين مكونات إدارة العلاقات مثل ثقة العملاء واستراتيجيات التسويق الاجتماعي. تُعد الثقة اتجاهًا فرديًا ثبت تأثيره فى القرارات في سياقات متعددة. فعلى سبيل المثال، أظهر لومبارت ولويس (Lombart and Louis 2014) أن سياسات المسؤولية الاجتماعية للمنظات (CSR) والعدالة في التسعير تؤثران في ثقة الممنظمة، كما أن الثقة أثرت بشكل غير مباشر في النوايا السلوكية المستقبلية. بينما بيّن مكوماس وزملائه (McKnight and Chervany 2001) أن الجدارة بالثقة، من خلال مساهمتها في تصور الإنصاف العام لصانعي القرار، تؤدي دورًا مهمًا في تقييم الخدمات وأكد كل من (Roosen et al. 2015)(Siegrist et al. 2007)أن الثقة كانت مؤشرًا مهمًا لقبول التغيرات، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر عبر تقليل التصورات المخاطرة.

ينظر الباحثان الى الثقة بانها عنصراً أساسي في العلاقات الشخصية والتجارية، نظرًا لأهميتها في المواقف التي تنطوي على مخاطر أو عدم اليقين أو اعتماد متبادل. وتزداد هذه الظروف في العديد من السياقات، لا سيما في العلاقات ذات البعد الاجتماعي. في هذا السياق، تمثل الثقة أحد مكونات رأس المال الاجتماعي الأساسية التي تساهم في تبسيط الأنظمة المعقدة وتمكين التفاعلات الاجتماعية. كما يوضح(Edward L.Glaeser 2000) أن الثقة في الأنظمة الخبرائية تشكل آلية فعالة لإدارة التعقيد في المجتمعات الحديثة، حيث يعتمد الأفراد غير المتخصصين على هذه الثقة للحفاظ على استقرارهم الوجودي في مواجهة النظم المعقدة التي تفوق إدراكهم المباشر. ويبرز الدور المحوري للثقة بشكل خاص في المجالات التي تشهد تحولات تكنولوجية أو أزمات مؤسسية، مثل مجال البنوك وتطوير التقنيات الحديثة، حيث تشكل الثقة حجر الزاوية في العلاقة بين المستهلكين وهذه الأنظمة .(de Jonge et al 2008) كما أكد (Kwong and Yau 2002)أن الثقة هي من الاحتياجات البشرية الراسخة في علم النفس الاجتماعي، وأن ثقة الزبائن وانعدامها هي من المفاهيم المهمة في التسويق. وينظر (Issock Issock, Roberts-Lombard, and Mpinganjira

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.25
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

(2020 إلى الثقة بأنها النية الموجودة لدى أحد الطرفين بقبول فعل بناءً على توقعات إيجابية لسلوك طرف آخر، ويمكن إسعاد الزبائن من خلال ضمان ثقتهم بالعلامة التجارية (Jaiyeoba, Svotwa, and Roberts-Lombard 2020)، فالثقة هي من محددات ولاء الزبائن للمنظمة.

ت- إستجابة الزبون

إن استجابة الزبون تمثل العامل الحاسم والمهم في عملية احتواء الزبائن والاهتمام برغباتهم وحاجاتهم، فعند تفاعل المنظمة مع الزبون يكون من المهم أن يعطي للزبائن الدعم الكافي والاستجابة لمتطلباتهم في الوقت المناسب (Jun, Yang, and Kim 2004). واكد (Gummerus et al. 2010)أن الاستجابة السريعة لمتطلبات وحاجات الزبون يمكن ان تؤدي إلى التقليل من عدم التأكد ويبين (Zhu and Chen 2012)ان القيمة المتصورة الى تقييم الزبون العام لمدى فائدة السمعة أو الخدمة استنادا إلى تصورات متوقعة مسبقاً. وأوضح (Landua and Kågström 2008)انه يمكن تحديد العلاقة بين توقعات الزبون والاداء المتصور لمنتج فيما إذا كان المشتري راضيا عن الشراء او لا. فهو ينتج عن تجاوز مجرد تحقيق الرضا وتقديم أفضل تجربة ممتعة للزبون، حيث يتمتع العملاء المبتهجون عادةً تجربة خدمية استثنائية (Kao, Tsaur, and Wu 2016). وأضاف كل من (N. Torres and Kline 2013; Torres and Ronzoni 2018) أن إبهاج العملاء لم يُعرف فقط على أنه بناء يعتمد على التأثير العاطفي للعميل وإشباع الاحتياجات الإنسانية، بل أثبت أيضًا أنه أعلى مستوى من الاستجابة لتوقعاتهم. ويعرف الباحثان الاستجابة للزبون بانها رد فعل الزبون تجاه منتج، خدمة، أو تفاعل معين مع المنظمة. وهي تعكس مدى رضا الزبون، أو استيائه، أو اهتمامه، وتشكل مؤشرًا مهمًا لفهم سلوك العملاء وتوقعاتهم. وعرف كوتلر بان استجابة الزبون هي الطريقة التي يتفاعل بها الزبون مع ما تقدمه الشركة، سواء بالإيجاب أو السلب، مثل الشراء، الاستفسار، الشكوى، أو حتى التجاهل.

المحور الثالث: الجانب الميداني

اولاَ: بيان الخصائص الأساسية للمبحوثين: نبدأ بعرضٍ البيانات الأساسية للمستجيبين، حيث نسلط الضوء على خصائصهم الشخصية والمهنية أبرزها: النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل العلمي، ومدة الخبرة في العمل المصرفي الخاص:

أ- يُظهر الجدول توزيع المشاركين في الاستبيان حسب الجنس:

يُظهر الجدول (2) وبالنظر إلى العينة، نجد أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر في المصارف (61%) أما بالنسبة لنسبة الإناث، فإنها (39%)، مما يشير الى ان اكثرية المستجيبين (الذكور)، مما يدل على عدم تشغيل الاناث بكثرة في المصارف الخاصة وقد يعود ذلك بسبب التزاماتهن العائلية او كثرة اوقات الدوام والتي قد تبلغ احياناً 8 ساعات يومياً.

الجدول(2) توزيع أفراد عينة البحث حسب (الجنس)

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	136	61.0
الاناث	87	39.0
المجموع	**223**	**100.0**

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

ب- يُظهر الجدول توزيع المستجيبين في الاستبيان حسب العمرية

يبيّن الجدول (3) التوزيع العمري للمستجيبين، حيث لوحظ أن الفئة الأكثر تمثيلاً كانت ضمن نطاق (31-40 سنة) بنسبة (48.9%)، تليها الفئة (18-30 سنة) بنسبة (25.1%)، الفئة (41-50 سنة) بنسبة (20.2%)، فيما جاءت الفئة (51 سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة بنسبة (5.8%). وهذا يعكس سيطرة عنصر الشاب على عينة الدراسة في المصارف المبحوثة، بما يمتلكه من كفاءات بدنية وذهنية تتناسب مع متطلبات العمل المصرفي والتعامل مع العملاء.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.25
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية ص: 472-498
المجلد (10) – العدد (1)، حزيران 2026
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

الجدول (3) توزيع الأفراد المستجيبين حسب (العمر)

العمر	التكرار	النسبة المئوية
30-18 سنة	56	25.1
31 – 40 سنة	109	48.9
41- 50 سنة	45	20.2
سنة فاكثر 51	13	5.8
المجموع	**223**	**100.0**

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

ت- يُظهر الجدول توزيع المستجيبين في الاستبيان حسب التحصيل الدراسي

يتضح أن التحصيل الدراسي لأفراد العينة والموضحة نتائجه في الجدول (4) يتوزع بنسبة (0.9%) لحملة شهادة الدكتوراه، ونسبة (5.9%) لحملة شهادة الماجستير، ونسبة (6.7%) لحملة شهادة الدبلوم العالي، أما حملة شهادة البكالوريوس فقد سجلت أعلى نسبة والتي بلغت (64.1 %)، بينما كانت نسبة حملة شهادة الدبلوم الفني (17.9%) من أفراد العينة، في حين أن حملة الشهادة الإعدادية كانت نسبتهم (4.5%). وتدل هذه النسب على أن أكثرية أفراد العينة هم من حملة الشهادة الأكاديمية والذين لديهم المقدرة على فهم واستيعاب مضامين استمارة الاستبانة ومن ثم الإجابة عليها بموضوعية والتي تنعكس بدورها بشكل إيجابي على نتائج التحليل

الجدول (4) توزيع الأفراد المستجيبين حسب(التحصيل الدراسي)

التحصيل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
اعدادية	10	4.5
دبلوم فني	40	17.9
بكالوريوس	143	64.1
دبلوم عالي	15	6.7
ماجستير	13	95.
دكتوراه	2	0.9
المجموع	**223**	**100.0**

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على من مخرجات برنامج (SPSS-26)

ج. يُظهر أفراد عينة البحث حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

تُظهر النتائج الواردة في الجدول (5) التوزيع الزمني لخبرة العينة في القطاع المصرفي، حيث يتضح أن الغالبية تنتمي إلى فئة (7 سنوات أو أكثر) بنسبة (52.1%)، بينما مثلت فئة (3 سنوات أو أقل) ما نسبته (32.7%)، وجاءت فئة (4-6 سنوات) بنسبة (15.2%)، مما يُبرز تمتع معظم أفراد العينة في المصارف المشمولة بالدراسة بخبرة عملية متميزة في المجال المصرفي.

الجدول (5) توزيع الأفراد المستجيبين حسب(مدة الخدمة في الوظيفة الحالية)

عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة المئوية
3سنوات فاقل	73	32.7
4-6 سنوات	34	15.2
7 سنوات فأكثر	116	52.1
المجموع	**223**	**100.0**

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات.برنامج (SPSS-26)

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.25
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

ح. يُظهر أفراد عينة البحث حسب مدة الخدمة الاجمالية

وفقًا للجدول (6)، تُعتبر فئة الخبرة الأطول (11 عامًا فأكثر) هي الأكبر بين المستجيبين بنسبة 53.4%. تليها فئة الخبرة الأقصر (5 سنوات أو أقل) بنسبة 30%، ثم فئة الخبرة المتوسطة (6-10 سنوات) بنسبة 16.6% فقط. هذا التوزيع الطبيعي لسنوات الخبرة يشير إلى تمتع أغلبية العينة بخبرات وظيفية متراكمة ومتمرسة.

الجدول (6) توزيع الأفراد المستجيبين حسب(مدة الخدمة الاجمالية)

عدد سنوات الخدمة الاجمالية	التكرار	النسبة المئوية
5سنوات فاقل	67	30.0
10-6 سنوات	37	16.6
11 سنوات فأكثر	119	53.4
المجموع	**223**	**100.0**

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة والتحليل الأولي للنتائج

نتناول في هذه الفقرة توصيفاً وتشخيصاً لمتغيرات الدراسة الحالية وأبعادها وعن طريق استخدام عدد من مؤشرات الإحصاء الوصفي ووفقاً لآراء أفراد في العينة من المصارف المستجيبة والمتمثل بالمديرين ومسؤولي الشعب والوحدات الادارية في المصارف الخاصة في إقليم كوردستان- العراق حول متغيرات الدراسة المتمثلة بـ(الجاهزية الاستراتيجية، إحتواء الزبون)، اشتملت هذه الفقرة على بناءً على تحليل البيانات الذي اشتمل على مؤشرات النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، تم تقييم أهمية متغيرات الدراسة من وجهة نظر أفرا العينة، ومعاملات الاختلاف، والأهمية النسبية وترتيبها. وقد استخدم الباحثان لهذا الغرض اسلوب (Likert) يتم توزيع مقياس ليكرت الخماسي من أعلى وزن له، المُتمثل في درجة (5) والتي تعبر عن "أتفق بشدة"، إلى أدنى وزن له والمسند إليه درجة (1) للدلالة على "لا أتفق بشدة"، مع وجود ثلاثة أوزان متوسطة (2، 3، 4) لتمثيل الخيارات "أوافق"، "محايد"، و"لا أتفق". ويجرى تحليل الاستجابات باستخدام القيم الدنيا والعليا لإيجاد وسط فرضي (3)، إلى جانب الوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث يُعتبر أي بُعد متوسطه الحسابي الفعلي أقل من الوسط الفرضي (3) بُعداً مرفوضاً. ومن اجل تحديد إجماع آراء الخبراء وبموجب قيم أوساط حسابية فقد تم حساب الفئات لتلك المستويات استناداً إلى حساب المدى لأوزان مقياس ليكرت الخماسي والذي اعتمده البحث الحالي ومن ثم تقسيم الناتج على عدد فئات المقياس، وكما هو مذكور في الجدول (7).

الجدول (7) المستويات التقديرية لوصف الآراء

ت	قيمة الوسط الحسابي	التقدير
1	1 – 1.8	ضعيف جداً
2	1.8 – 2.6	ضعيف
3	2.6 – 3.4	متوسط
4	3.4 – 4.2	عالي
5	4.2 – 5	عالي جداً

المصدر:عبدالفتاح، عز حسن (2017) "مقدمة في الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS"الطبعة الثالثة، الخوارزمية العلمية، جدة:السعودية.

1- تحليل اراء عينة المبحوثين حول متغير الجاهزية الاستراتيجية واستجاباتهم

يقدم الجدول (8) تحليلاً لآراء عينة البحث حول أبعاد الجاهزية الاستراتيجية. واعتمد التحليل على حساب المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية، إلى جانب النسب المئوية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية. وتمكن هذه المؤشرات من قياس درجة التوافق والتجانس في إجابات المبحوثين، كما تسهم في ترتيب أولوية هذه الأبعاد بناء على النتائج.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.25
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

أولاً/ الأهمية الترتيبية للابعاد الجاهزية الاستراتيجية

يوضح نتائج التحليل في الجدول (8) الأهمية الترتيبية للابعاد الجاهزية الاستراتيجية وقد بين أن أظهرت النتائج تبايناً في ترتيب أولويات الأبعاد، على الرغم من تقارب قيمها الإحصائية.، غير أنه يلاحظ بأن هناك تركيزاً وبمستويات عالية على بعد جاهزية رأس المال البشري من قبل المصارف المستجيبة على وفق آراء أفراد العينة حيث جاء **بالمرتبة الأولى** من حيث الأهمية النسبية وبأعلى وسط حسابي بلغت (3.903) وبتأكيد من قيمة الاهمية النسبية والتي بلغت **(78.063%)**، يليه بعد جاهزية رأس المال المعلوماتي بالترتيب الثاني من حيث الاهمية النسبية والتي بلغت **(76.646%)**، والترتيب الثالث في الاهمية النسبية كانت من نصيب بعد الجاهزية للأستدامة من حيث الاهمية النسبية والبالغة **(74.906)**. %). اما **الترتيب الاخير**، فقد كانت من نصيب بعد جاهزية رأس المال التنظيمي من حيث الاهمية النسبية والبالغة **(74.834%)**.

الجدول (8) الاهمية الترتيبية للجاهزية الاستراتيجية

ت	المتغير وابعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية	ترتيب الابعاد	مستوى التقدير
1	**جاهزية رأس المال البشري**	**3.903**	**0.738**	**18.911**	**78.063**	1	عالي
2	**جاهزية رأس المال المعلوماتي**	**3.832**	**0.833**	**21.745**	**76.646**	2	عالي
3	**جاهزية رأس المال التنظيمي**	**3.742**	**0.807**	**21.555**	**74.834**	4	عالي
4	**الجاهزية للأستدامة**	**3.745**	**0.812**	**21.683**	**74.906**	3	عالي
	(الجاهزية الاستراتيجية)	3.806	0.717	18.787	76.112	الثاني	**عالي**

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-26

وبناءً على ذلك، يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تُشير إلى أنه (**تختلف الأهمية الترتيبية للابعاد الجاهزية الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد في العينة المصارف المستجيبة**).

2- الأهمية الترتيبية لابعاد احتواء الزبون

يُبرز الجدول (9) نتائج التحليل لمجموعة من المقاييس المرتبطة بأهمية بُعد "احتواء الزبون". وأظهرت النتائج تقاربًا في القيم التقديرية لهذه الأبعاد، مع اختلاف في ترتيبها من حيث الأهمية النسبية، غير أنه يلاحظ بأن هناك تركيزاً وبمستويات أعلى على بعد ثقة الزبون من قبل المصارف المستجيبة وعلى وفق آراء أفراد العينة حيث جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية وبأعلى وسط حسابي بلغت قيمته (3.960) وبتأكيد من قيمة الاهمية النسبية والتي بلغت (79.193%). يليه بعد ولاء الزبونبالترتيب الثاني من حيث الاهمية النسبية والتي بلغت (74.475%)، والترتيب الثالث في الاهمية النسبية كانت من نصيب بعد استجابة الزبون من حيث الاهمية النسبية والبالغة (74.474).

الجدول (9) أهمية الترتيبية للمتغير احتواء الزبون وابعاده

المتغير وابعادة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية	ترتيب الابعاد والمتغير	مستوى التقدير
ولاء الزبون	3.724	0.876	23.535	74.475	2	عالي
ثقة الزبون	3.960	0.756	19.080	79.193	1	عالي
استجابة الزبون	3.724	0.877	23.541	74.474	3	عالي
احتواء الزبون	**3.813**	**0.733**	**19.230**	**76.261**	**الاول**	**عالي**

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

وبناءً على ذلك وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الاول والتي تشير على أنه (**تختلف الأهمية الترتيبية للابعاد احتواء الزبون من وجهة نظر أفراد في العينة المصارف المستجيبة**).

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.25
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

ثالثاً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

في هذه الفقرة، سَتَتناولُ مناقشةُ نتائجَ الاختبار وتحليلَ العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث، وذلك في ضوء ما جاءت به الفرضيات الرئيسة والفرعية المشتقة منها، سيتم اختبارها على مراحل، متبعة في ذلك المنهجية المُقررة في الإطار النظري ومخطط الدراسة الفرضي. وبهدف التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسة وتفسير نتائجها و اختبار معاملات الارتباط البسيط (Pearson) لإختبار الفرضيات الرئيسة المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وهذا ما جسدته الطبيعة بيانات الدراسة، وقد استخدم لتحقيق هذا الغرض البرنامج الاحصائي (AMOS-26) من أجل اختبار هذه الفرضيات. بهدف تحليل دلالة معامل الارتباط وتقييمها، سيتم الاعتماد على نظام تصنيفي يقسم هذه القيم إلى خمس مستويات رئيسية، وفقاً لما يبينه الجدول (10).

الجدول (10) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

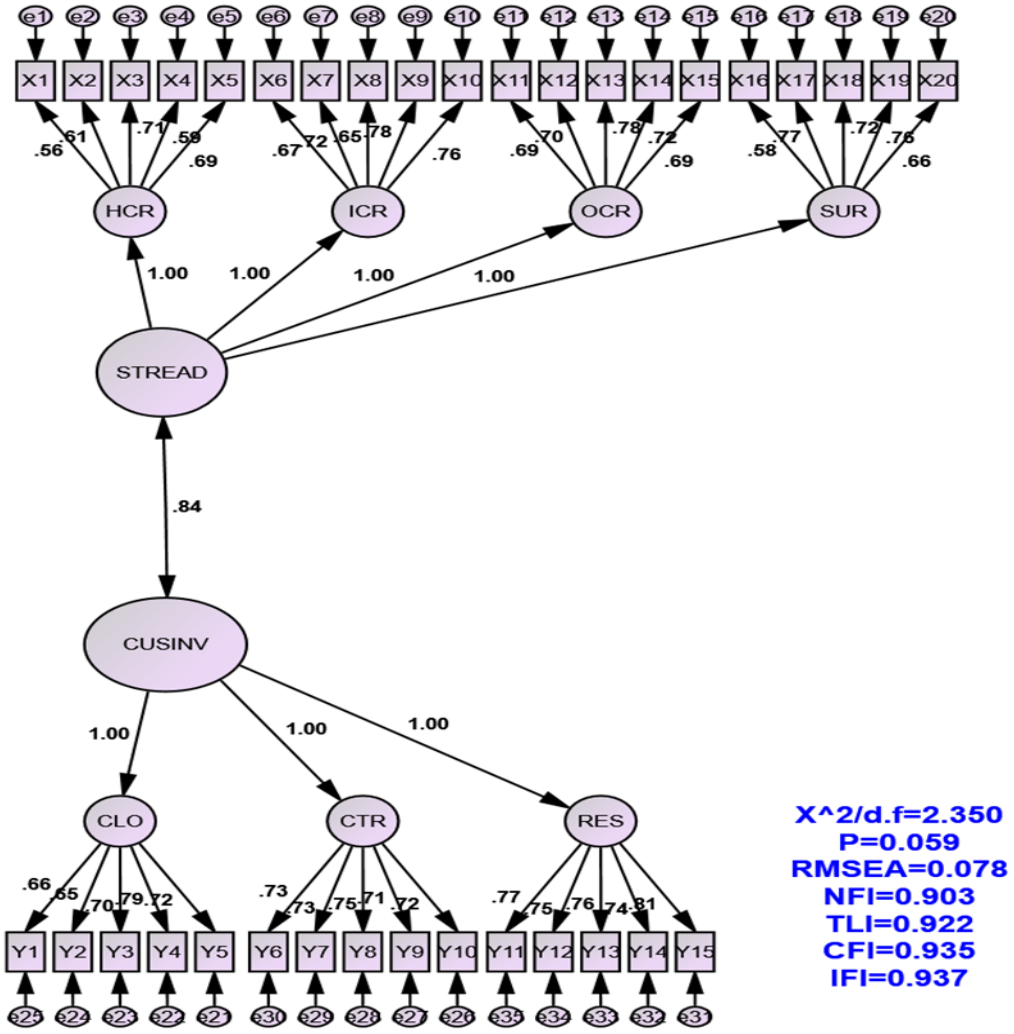
ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	r = 0
2	تامة موجبة او سالبة	r = ±1
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	± (0.00-0.30)
4	قوية ايجابية او سلبية	± (0.31-0.70)
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	± (0.71-0.99)

Source: Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). "Research methods for business students" 5th ed, Pearson Education Limited: Prentice Hall, England, P.459.

1- تحليل علاقة الارتباط بين الجاهزية الاستراتيجية واحتواء الزبون

تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة العلاقة بين الجاهزية الاستراتيجية واحتواء الزبون على المستوى الكلي، بمعنى التحقق من الفرضية الرئيسة **الثانية** والتي تنص على **" توجد علاقة ارتباط معنوية طردية ذات دلالة أحصائية بين الجاهزية الاستراتيجية واحتواء الزبون عند مستوى معنوي0.05"**. حيث قام الباحثان ببناء انموذج هيكلي يمثل علاقات الارتباط بين المتغيرين (الجاهزية الاستراتيجية، واحتواء الزبون) كما يظهر في الشكل (2). وتشير النتائج الواردة فكل من الشكل (2) والجدول (11) وجود علاقة ارتباط طردية وقوية ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين الجاهزية الاستراتيجية واحتواء الزبون، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.84) وهي قيمة معنوية، وهذا يدل على قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين في الدراسة. وبالاعتماد على هذه النتيجة، يمكن القول بأن هناك مستويات معنوية وطردية من الارتباط بين الجاهزية الاستراتيجية واحتواء الزبون في المصارف المبحوثة، مما يستنتج منه أنه كلما امتلكت ادارة المصارف المبحوثة الجاهزية الاستراتيجية في بيئة العمل المصرفي فإن ذلك يؤدي إلى تحسين قدرات تلك المصارف في تبني احتواء الزبون.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.25
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)



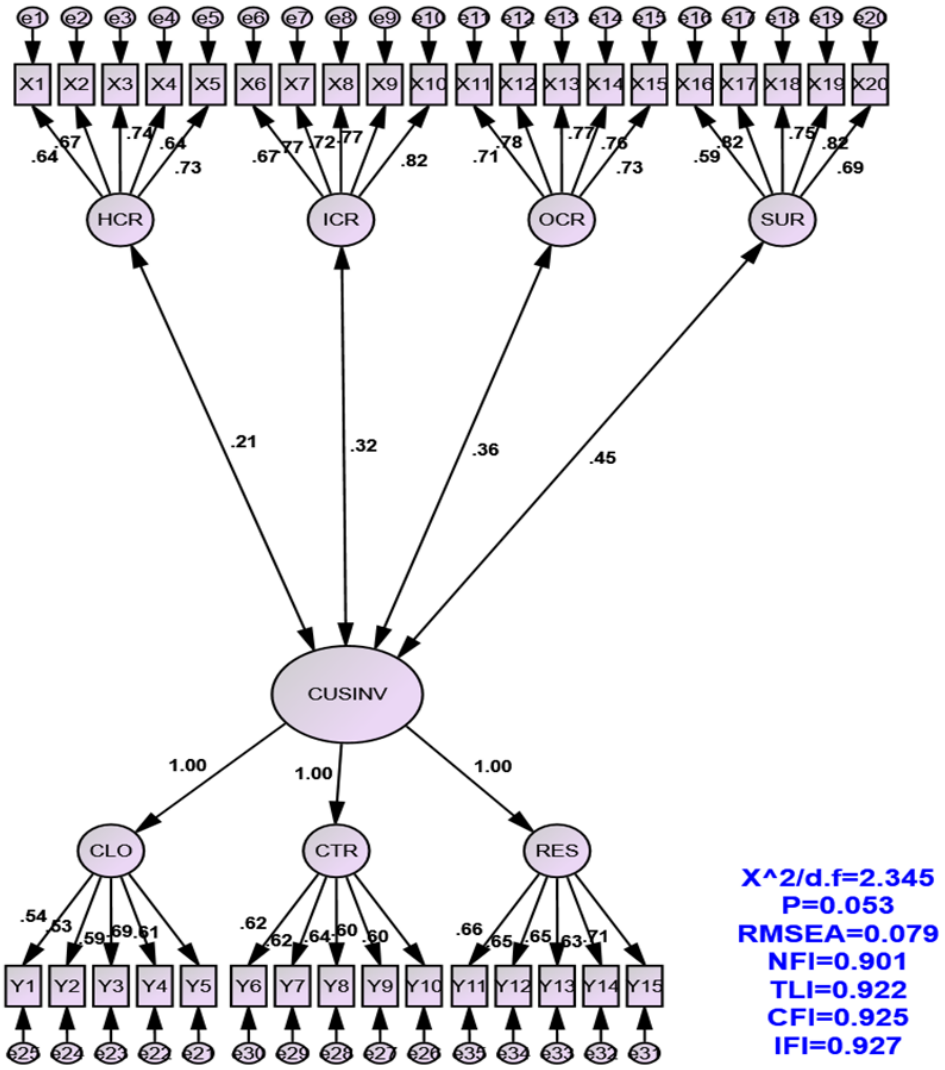
الشكل (2) نموذج الهيكلي لعلاقة الارتباط بين (الجاهزية الاستراتيجية واحتواء الزبون)

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج(AMOS-26)

ومن اجل تحديد قيم الارتباط بين المتغيرات الرئيسة والفرعية فقد تم استخدام الجداول ومصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة، وتم التأكد من معنوية معامل الارتباط من خلال جودة المطابقة للتأكد من جودة الانموذج الهيكلي لعلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة. وفيما يأتي اختبار الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين ابعاد الجاهزية الاستراتيجية واحتواء الزبون كما مبين في الشكل (3).

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.25
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية ص:472-498
المجلد (10) – العدد(1)، حزيران 2026
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)



الشكل (3) الأنموذج الهيكلي لعلاقة الارتباط بين ابعاد (الجاهزية الاستراتيجية واحتواء الزبون)

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج(AMOS-26)

بشأن الفرضيات الفرعية حول ارتباط كل بعد من ابعاد الجاهزية الاستراتيجية مع احتواء الزبون فقد اظهرت نتائج الجدول (3) ما يأتي:

أ- بشأن الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الثانية التي تشير " توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة أحصائية بين جاهزية رأ س المال البشر ي واحتواء الزبون عند مستوى معنوي0.05". فأن نتائج في الجدول (11) تدل على ان بعد جاهزية رأس المال البشري كبعد فرعي وبصورة منفردة يرتبط طردياً مع متغير احتواء الزبون، وان علاقة الارتباط بينهما دالة احصائيا، اذ ان قيمة المستوى المعنوي تساوي (0.003) وهي اقل من المستوى (0.05) في هذه الدراسة، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير احتواء الزبون(0.21).

ب- بشأن الفرضية الفر عية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص " توجد علاقة إرتباط معنوية وطردية ذات دلا لة أحصائية بين جاهزية رأس المال المعلوماتي واحتواء الزبون عند مستوى معنوي0.05" فأن نتائج الجدول (11) تدل على ان بعد جاهزية رأس المال المعلوماتي كبعد فرعي وبصورة منفردة ترتبط مع متغير احتواء الزبون، وان علاقة الارتباط بينهما طردية وذات دلالة احصائية عند (0.05)، اذ ان قيمة المستوى المعنوي تساوي (***) وهي اقل من المستوى (0.05) في هذه الدراسة، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير احتواء الزبون(0.32).

ت- فيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص " توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة أحصائية بين جاهزية رأس المال التنظيمي واحتواء الزبون عند مستوى معنوي0.05" فأن نتائج الجدول (11) تدل على ان بعد

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.25
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

جاهزية رأس المال التنظيمي كبعد فرعي وبصورة منفردة ترتبط مع متغير احتواء الزبون، وان علاقة الارتباط بينهما طردية وذات دلالة احصائية عند (0.05)، اذ ان قيمة المستوى المعنوي تساوي (***) وهي اقل من المستوى (0.05) في هذه الدراسة، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير احتواء الزبون(0.36).

ث- فيما يخص الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص " توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة أحصائية بين الجاهزية للاستدامة واحتواء الزبون عند مستوى معنوي0.05" فأن نتائج الجدول (11) تدل على ان بعد الجاهزية للاستدامة كبعد فرعي وبصورة منفردة ترتبط مع متغير احتواء الزبون، وان علاقة الارتباط بينهما طردية وذات دلالة احصائية عند (0.05)، اذ ان قيمة المستوى المعنوي تساوي (***) وهي اقل من المستوى (0.05) في هذه الدراسة، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير احتواء الزبون(0.45).

الجدول (11) علاقات الارتباط بين الجاهزية الاستراتيجية بابعادها واحتواء الزبون

		احتواء الزبون CUSINV				
		Standardized Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	Sig. (2-tailed)
الجاهزية الاستراتيجية	STREAD	0.84	.296	.047	6.242	***
جاهزية رأس المال البشري	HCR	0.21	.062	.021	2.999	.003
جاهزية رأس المال المعلوماتي	ICR	0.32	.113	.027	4.209	***
جاهزية رأس المال التنظيمي	OCR	0.36	.139	.031	4.491	***
الجاهزية للاستدامة	SUR	0.45	.131	.027	4.797	***

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS-26

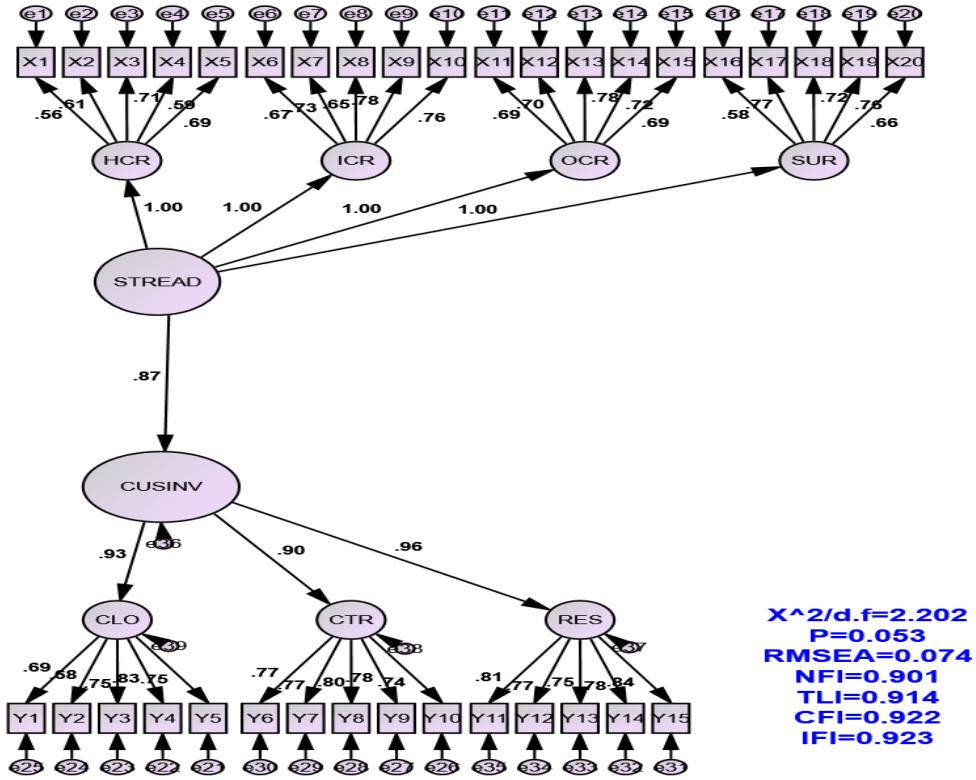
بناءً على ما أسفرت عنه التحليلات الإحصائية، فقد أظهرت جميع العلاقات الارتباطية التي تم تحديدها بين المتغيرين طابعاً طردياً ودلالة إحصائية واضحة، وتُبرز هذه النتائج مدى التجانس والتوافق الميداني الذي يتمتع به أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالمتغيرين المتمثلين في (الجاهزية الاستراتيجية واحتواء العميل)، مما يؤكد على قيمتهما التطبيقية وأهميتهما في الميدان العملي.
كما تُظهر النتائج إمكانية تحقيق استفادة عملية من خلال اعتماد المصارف المبحوثة على توفير متطلبات الجاهزية الاستراتيجية وتطبيقها في البيئة المصرفية، وهو ما سيسهم بدوره في تعزيز تبني استراتيجيات احتواء العميل في تلك المصارف، و بهذه النتيجة سيتم **قبول الفرضية الرئيسة الثانية وجميع فرضياتها الفرعية**.

رابعاً: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة

كي يتم اختبار فرضيات التاثير، استند الباحثان الى اعتماد أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) لغرض اختبار فرضية التأثير الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وهي تقنية إحصائية متقدمة لبناء واختبار النماذج الاحصائية لتحليل البيانات تتعامل مع النماذج السببية وتحليل الانحدار والمسار والتي يمكن اعتبارها حالات خاصة لـ(SEM)، وقد أكد (اليساري، 2021: 158) بأن تقنية أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) تعد تفوق بكثير من حيث القيمة من تحليلات الانحدار المتعدد، لا سيما للحالة المتغيرات المقاسة، وتمتاز هذا الأسلوب بأنها عكس تحليل الانحدار، إذ يؤدي إغفال أخطاء القياس في النماذج التحليلية إلى الحصول على تقديرات متحيزة للمعلمات الخاصة بالعلاقات بين المتغيرات، مما يُعزز من تحيز النتائج بدلاً من معالجة المشكلة الأساسية. ويمكن عرض نتائج اختبار فرضيات التأثير في هذه الدراسة كالتالي:

أ- الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص هذه الفرضية على انه "يوجد تاثير معنوي ذات دلالة إحصائية للجاهزية الاستراتيجية في احتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05". حيث تمت نمذجة العلاقة بين المتغيرين، اذ يبين الشكل (4) نتائج اختبار علاقة التأثير بين الجاهزية الاستراتيجية واحتواء الزبون.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.25
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)



الشكل (4) النموذج الهيكلي لمعامل التأثير بين الجاهزية الاستراتيجية واحتواء الزبون

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26)

ويتضح من الشكل (4) ان جميع مؤشرات جودة المطابقة هي ضمن الحدود المقبولة، اما نتائج التأثير فتوضح في الجدول (12)

الجدول (12) تحليل الانحدار بين الجاهزية الاستراتيجية واحتواء الزبون

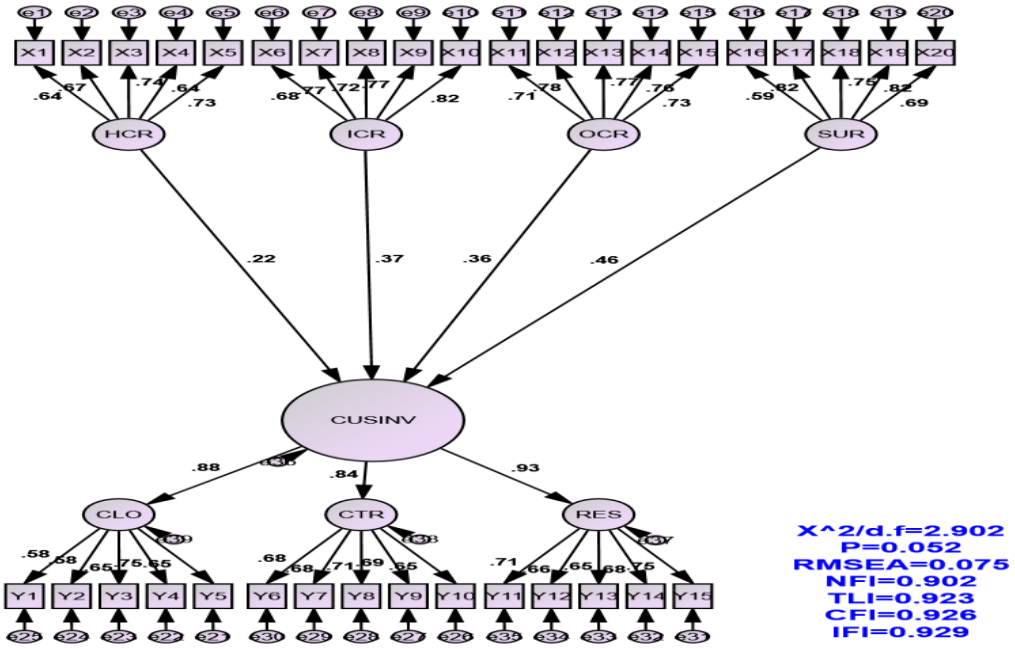
المتغير التابع / المتغير المستقل	احتواء الزبون CUSINV					
	R^2	Standardized Estimate	Estimate	S.E.	C.R	P-Value
الجاهزية الاستراتيجية STREAD	0.706	0.87	1.309	.170	7.709	***

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج(AMOS-26)

يشير نتائج الجدول (12) يبين لنا بإن الجاهزية الاستراتيجية تؤثر في احتواء الزبون بنسبة معيارية (0.87) اي ان كل زيادة بمقدار انحراف معياري واحد للجاهزية الاستراتيجية يؤدي الى زيادة نسبة (87%) في احتواء الزبون يتم ذلك عند تحقق نفس المستوى من الرضا لدى عملاء البنوك محل الدراسة(عند مستوى المعنوي) مع النسبة التي افترضه الباحثان وهي(0.05) يوجد أن مستوى المعنوية المتحققة أصغر بكثير، وفيما يخص قيمة معامل التفسير (R^2) من الجدول فأنه يساوي (0.706) كما يظهر ايضا في الجدول (12)، وذلك يعني ان نسبة (70.6%) من التغييرات الحاصلة في احتواء الزبون تفسرها الجاهزية الاستراتيجية، والنسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة. وحسب هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على " يوجد تاثير معنوي وموجب ذات دلالة إحصائية للجاهزية الاستراتيجية في احتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05".

وبعد اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة، يتم اختبار الفرضيات الفرعية والتي تتفرع من تأثير ابعاد الجاهزية الاستراتيجية في احتواء الزبون الى (اربع) فرضيات فرعية على وفق نتائج تحليل الانحدار المتعدد بافتراض وجود تأثير معنوي للابعاد الجاهزية الاستراتيجية في احتواء الزبون، ونتائج التأثير موضحة في الشكل (5).

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.25
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)



شكل (5) معامل التأثير بين ابعاد الجاهزية الاستراتيجية واحتواء الزبون

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26)

ويتضح من الشكل (5) ان جميع مؤشرات جودة المطابقة هي ضمن الحدود المقبولة، اما نتائج التأثير توضح في الجدول (13).

الجدول (13) علاقات التأثير بين ابعاد الجاهزية الاستراتيجية واحتواء الزبون

ابعاد الجاهزية الاستراتيجية	احتواء الزبون				
	Standardized Estimate	Estimate	S.E.	C.R	P-Value
جاهزية رأس المال البشري	0.22	.211	.065	3.225	.001
جاهزية رأس المال المعلوماتي	0.37	.300	.061	4.907	***
جاهزية رأس المال التنظيمي	0.36	.255	.053	4.801	***
الجاهزية للاستدامة	0.46	.445	.084	5.294	***

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26)

حسب نتائج الواردة في الجدول (13) هناك اربعة ابعاد للجاهزية الاستراتيجية جرى اختبار تأثيرهم في احتواء الزبون، ونتائج الاختبار كالاتي:

1- **الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الثالثة** : نصت هذه الفرضية على انه " يوجد تأثير معنوي وموجب ذات دلالة أحصائية للبعد جاهزية رأس المال البشري في احتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05". وحسب نتائج الجدول (13) ان بعد جاهزية رأس المال البشري يؤثر في احتواء الزبون بنسبة (0.22)، عند تقييم مستوى المعنوية الذي تم تحقيقه (0.000) مع النسبة التي افترضه الباحث وهي (0.05) يبدو من النتائج أن مستوى المعنويات المتحقق أقل، مما يدعم صحة هذه الفرضية.

2- **الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثالثة**: نصت هذه الفرضية على انه " يوجد تأثير معنوي وموجب ذات دلالة أحصائية للبعد جاهزية رأس المال المعلوماتي في احتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05". وحسب نتائج الجدول (13) يمكن القول بان جاهزية رأس المال المعلوماتي تؤثر في احتواء الزبون بنسبة (0.37)، عند تقييم مستوى المعنوية الذي تم تحقيقه (***) وهي اقل النسبة التي افترضه الباحث وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة أصغر، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.25
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

3- **الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثالثة**: نصت هذه الفرضية على انه " يوجد تأثير معنوي وموجب ذات دلالة أحصائية للبعد جاهزية رأس المال التنظيمي في احتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05". وحسب نتائج الجدول (13) نلاحظ بان جاهزية رأس المال التنظيمي تؤثر في احتواء الزبون بنسبة (0.36)، عند تقييم مستوى المعنوية الذي تم تحقيقه (***) مع النسبة التي افترضه الباحث وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة أصغر، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

4- **الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثالثة**: نصت هذه الفرضية على انه " يوجد تأثير معنوي وموجب ذات دلالة أحصائية للبعد الجاهزية للاستدامة في احتواء الزبون عند مستوى معنوي 0.05". وحسب نتائج الجدول (13) نلاحظ بان الجاهزية للاستدامة تؤثر في احتواء الزبون بنسبة (0.46)، عند تقييم مستوى المعنوية الذي تم تحقيقه (***) هي اقل من النسبة التي افترضه الباحث وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة أصغر، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولا: الاستنتاجات

من نتائج التحليلات السابقة توصل الباحثان الى الاستنتاجات الاتية:

1. يُعد مفهوم الجاهزية الاستراتيجية من المفاهيم الاستراتيجية الحديثة التي برزت استجابةً في جعل المنظمة تحقق كفاءة استخدام موارد المنظمة والفاعلية في انجاز الاهداف المحددة وتمتلك افضل المجالات تمكنها من تحقيق التفوق على المنافسين
2. يعد احتواء الزبون من المواضيع الحاسمة في حقل التسويق باعتبار ان الزبائن يمثلون مصدر لأفكار المنتجات الجديدة، وقد تم الاعتراف بالدور الذي يؤديه الزبون في توليد الأفكار بشكل أساسي في إطار الابتكار المتزايد المستمر، فضلاً عن انه مصدراً هاماً في خلق قيمة للمصارف
3. يمكن استنتاج ان نسبة مشاركة الاناث في العمل المرفي لا يزال قليلة مقارنة بالذكور على الرغم من خلوه من الجهد البدني والعضلي. وقد يعود ذلك بسبب التزاماتهن العائلية او كثرة اوقات الدوام والتي قد تبلغ احياناً 8 ساعات يومياً.
4. استنتج ان هناك اهتمام والمام بأبعاد الجاهزية الاستراتيجية في المصارف الخاصة، وبدرجات متفاوتة. حيث ان بعد جاهزية رأس المال البشري من قبل المصارف المستجيبة حصل على المرتبة الاولى من حيث اهتمام المشاركين في الدراسة. يليه بعد جاهزية رأس المال المعلوماتي بالترتيب الثاني والترتيب الثالث كان من نصيب بعد الجاهزية للأستدامة، اما الترتيب الاخير، فقد كانت من نصيب بعد جاهزية رأس المال التنظيمي.
5. استنتج بان هناك المام واهتمام كافي ايضا من قبل المصارف الخاصة بالاحتواء الزبون وابعاده وذلك لأن قطاع المصرفي في تطور مستمر ومنافسة شديدة في مجال تزويد زبائنها بخدمات المصرفية وكسبهم واحتوائهم. ويمكن التأكد من ذلك ان بعد ثقة الزبون حصل على المرتبة الاولى من الاهمية بين ابعاد احتواء الزبون. في حين ان بعد الاستجابة حصل على اقل اهتمام من المشاركين.
6. تَبيّن أن هناك علاقة ارتباط معنوية طردية بين الجاهزية الاستراتيجية بابعادها واحتواء الزبون، ما يشير إلى أن تحسن أي من أبعاد الجاهزية الاستراتيجية يرافقه تحسن ملحوظ في تبني احتواء الزبون واقامة علاقات طويلة الامد معهم.
7. دلت نتائج تحليل الاحصائي بان الجاهزية الاستراتيجية وابعادها تؤثر في احتواء الزبون مما يعني ان كلما اهتم المصارف المبحوثة بالجاهزية الاستراتيجية كلما تمكنت من تبني احتواء الزبون بشكل اكبر.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.25
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

ثانيا: التوصيات

في ضوء نتائج هذا البحث، توصل الباحثان الى مجموعة من التوصيات

1- ضرورة ان يقوم المصارف بتعين واختيار الاناث في القطاع المصرفي وتوليهم اهتماما اكبر
2- ضرورة قيام المصارف الخاصة بجذب الكفاءات الاكاديمية من حملة شهادات الماجستير والدكتوراه من اجل فهم وكيفية جعل المصارف من ان يكون مستعداً استراتيجياً وبالتالي الارتقاء نحو تبني احتواء الزبون
3- تعزيز الجاهزية الاستراتيجية ودعم العقول الفكرية بهدف القدرة على التكيف مع اوضاع البيئة المضطربة في القطاع المصرفي، وتوفير بيئة داعمة تمكّنهم من تبني الجاهزية استراتيجياً بهدف رفع جودة الخدمات المصرفية
4- ضرورة قيام المصارف بالاهتمام بالدورات التدريبية الداخلية والخارجية لقياداته الادارية، ليست فقط في مجال العمل المصرفي فحسب، بل في مجال السيناريوهات الاستراتيجية والجاهزية التنظيمية والمعلوماتية وراس المال الفكري وذلك لتسهيل عملية تبني كسب ثقة الزبون وتعزيز ولائهم المستمر
5- ضرورة اهتمام المصارف الخاصة ببعد الاستجابة وذلك كي يكون لديهم القدرة على الاستجابة لحاجات والرغبات العملاء في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة.
6- ضرورة اهتمام المصارف الخاصة ببعد جاهزية رأس المال التنظيمي كي يتضمن الهياكل الضرورية، ودعم القيادة، وثقافة التنظيمية المدركة فضلاً عن اجراء التغييرات في حال استوجب ذلك

المصادر العربية

1. حنان، عبد الرحيم و سمية، بن أمهاني. 2018. "تأثير الجودة الخدمة على الولاء الزبائن - دراسة خالة".
2. حواس، مولود. 2013. "اهميه جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك." *اداء المؤسسات* 3/2013: 143–62.
3. خليل، عصام عبدالهادي علي. 2023. "الدور الوسيط لاحتوء وامتنان العميل للعلامة في العلاقة بين ابعاد تزكية المشاهير والوعي بالعلامة والجودة المدركة بالتطبيق على مشتري الأجهزة الكهربائية." *المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية والتجارية* 2023: 1097–1150.
4. الدليمي، علي عبدالحسين و، and كرار محمد مدلول الجنابي. 2022. "دور الإدارة الالكترونية في تعزيز الجاهزية الاستراتيجية ،دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي جامعة الكوفة." *مجلة آداب الكوفة* 2(52): 2.
5. العميدى، ضرغام علي مسلم. 2019. "قابليات التسوسقية ودورها في دعم أنشطة احتواء الزبائن." *مجلة العراقية للعلوم الادارية* 14.(58)
6. منظور، ابن. 1994. *معجم لسان العرب*.
7. نجم، اسامة عبدالرحمن. 2020. "دور الجاهزية الاستراتيجية في الحد من مؤشرات الانجراف الاستراتيجي وفق منظور المقدرات الجوهرية." *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية* 56.(191)
8. هديل، بوزيدي ريان و حشلفي. 2023. "دور الخدمة الاليكترونية في تحقيق الولاء الزبون".
9. ياسين، مثني سعد، ايمان منجم الدين عبدالله، and سمير حنا بهنام. 2021. "دور الجاهزية الاستراتيجية في الحد من مؤشرات الانجراف الاستراتيجي وفق منظور المقدرات الجوهرية، *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية* 13(13): 63–75.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.25
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

المصادر الانكليزية

1. Allen, Mary J., and Wendy M. Yen. Introduction to measurement theory. Waveland Press, 2001.
2. Abdulsattar, Naji. 2024. "The Effect of Strategic Readiness in Limiting Strategic Drift's Indicators: Analytical Study for a Sample of Academic Leaders' Opinions in Selected Iraqi Universities." Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences 16(51): 282.
3. Alabdaly, Dergham. 2021. "The Impact of Strategic Awareness on Organizational Readiness : An Analytic Research of the Opinions of the Sample of Top Leaderships in Private Colleges in the Provinces of the Al-Furat Al-Awsat in Iraq." 18(2): 487–508. doi:10.14704/WEB/V18I2/WEB18335.
4. Barnes, Donald C., Jessica Mesmer-Magnus, Lisa L. Scribner, Alexandra Krallman, and Rebecca M. Guidice. 2021. "Customer Delight during a Crisis: Understanding Delight through the Lens of Transformative Service Research." Journal of Service Management 32(1): 129–41. doi:10.1108/JOSM-05-2020-0146.
5. Batisani, Changu CHANDAPIWA. 2024. "Implementation and Management of School Self-Evaluation : Insights from Selected Secondary Schools in Botswana." (October).
6. Brennan, Linda, Josephine Previte, and Marie Louise Fry. 2016. "Social Marketing's Consumer Myopia: Applying a Behavioural Ecological Model to Address Wicked Problems." Journal of Social Marketing 6(3): 219–39. doi:10.1108/JSOCM-12-2015-0079.
7. Brown, James R., Jody L. Crosno, and Pui Ying Tong. 2019. "Is the Theory of Trust and Commitment in Marketing Relationships Incomplete?" Industrial Marketing Management 77(March): 155–69. doi:10.1016/j.indmarman.2018.10.005.
8. Callens, Chesney. 2023. "User Involvement as a Catalyst for Collaborative Public Service Innovation." (July 2022): 329–41.
9. Chowdhury, Gobinda. 2010. 61 Journal of the American Society for Information Science and Technology Social Information Retrieval Systems: Emerging Technologies and Applications for Searching the Web Effectively. doi:10.1002/asi.21410.
10. Cooper, Robert G, and Scott J Edgett. 2001. "Product Innovation Best Practices Series Portfolio Management for New Products : Picking The Winners." Product Development Institute (June): 1–16.
11. Edward L.Glaeser, David I.Laibson:Jose A.Scheinkman L.Soutter. 2000. "Mueaser Trust." the Quarterly jornal of economic 115(3): 811–46.
12. Esmael, Amar farhi, and Bahadeen msad Saed. 2022. "Workaholism and Job Engagement as Mediating Variables in the Relationship Between Strategic Entrepreneur and Sustainable Performance of Egyptian Universities." Scintific jornal for finance an management 14(1): 1–70.
13. Frasquet, Marta, Marco Ieva, and Alejandro Mollá-Descals. 2024. "Customer Inspiration in Retailing: The Role of Perceived Novelty and Customer Loyalty across Offline and Online Channels." Journal of Retailing and Consumer Services 76(October 2023). doi:10.1016/j.jretconser.2023.103592.
14. Ghahfarokhi, Akbar Dehghani, and Mohamad Shanudin Zakaria. 2009. "The Impact of CRM on Customer Retention in Malaysia." Proceedings of the 2009 International Conference on Electrical Engineering and Informatics, ICEEI 2009 2(August): 309–13. doi:10.1109/ICEEI.2009.5254722.
15. Gummerus, Johanna, Veronica Liljander, Minna Pura, and Allard van Riel. 2010. "Customer

Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

Loyalty to Content-Based Web Sites: The Case of an Online Health-Care Service." The Eletronic Library 34(1): 1–5.
16. Hamburg, Fernhochschule Hamburg, Herr Dipl, Oliver Peytsch Bertha-uhl-kamp, Hamburg Lieferschein-nr, Weg Email Vertrag-nr, Teilnehmername Kurs, Aufgabe Honorar, and P S Haxx. 2016. "58 1,4." 58: 1–2.
17. Hastings, Gerard. 2003. "Relational Paradigms in Social Marketing." Journal of Macromarketing 23(1): 6–15. doi:10.1177/0276146703023001006.
18. Herhausen, Dennis, Kristina Kleinlercher, Peter C. Verhoef, Oliver Emrich, and Thomas Rudolph. 2019. "Loyalty Formation for Different Customer Journey Segments." Journal of Retailing 95(3): 9–29. doi:10.1016/j.jretai.2019.05.001.
19. Hobbs, Jill E., and Ellen Goddard. 2015. "Consumers and Trust." Food Policy 52: 71–74. doi:10.1016/j.foodpol.2014.10.017.
20. Holopainen, Mira, Juhani Ukko, and Minna Saunila. 2022. "Managing the Strategic Readiness of Industrial Companies for Digital Operations." Digital Business 2(2): 100039. doi:10.1016/j.digbus.2022.100039.
21. Iii, T M Hayduk, and Matthew Walker. 2017. "Re-Assessing Resource Worthiness : A New Model." Organizational Dynamic 46(1): 40–45.
22. Issock Issock, Paul Blaise, Mornay Roberts-Lombard, and Mercy Mpinganjira. 2020. "The Importance of Customer Trust for Social Marketing Interventions: A Case of Energy-Efficiency Consumption." Journal of Social Marketing 10(2): 265–86. doi:10.1108/JSOCM-05-2019-0071.
23. Jaiyeoba, Olumide, Douglas T. Svotwa, and Mornay Roberts-Lombard. 2020. "Precursors and Outcome of Customer Satisfaction/Delight in Business-to-Consumer Relationships in Botswana." South African Journal of Business Management 51(1): 1–11. doi:10.4102/SAJBM.V51I1.1809.
24. James, Melanie. 2018. "Strategic Readiness." The International Encyclopedia of Strategic Communication (2005): 1–5. doi:10.1002/9781119010722.iesc0178.
25. Johnson, Knowlton, David Collins, and Abraham Wandersman. 2023. "Developing a Sustainability Readiness Strategy for Health Systems : Toolkit , Interactive Tools , and Virtual Support System." Evaluation and Program Planning 97(December 2022): 102241. doi:10.1016/j.evalprogplan.2023.102241.
26. de Jonge, J., J. C.M. van Trijp, I. A. van der Lans, R. J. Renes, and L. J. Frewer. 2008. "How Trust in Institutions and Organizations Builds General Consumer Confidence in the Safety of Food: A Decomposition of Effects." Appetite 51(2): 311–17. doi:10.1016/j.appet.2008.03.008.
27. Jun, Minjoon, Zhilin Yang, and Dae Soo Kim. 2004. "Customers' Perceptions of Online Retailing Service Quality and Their Satisfaction." International Journal of Quality and Reliability Management 21(8): 817–40. doi:10.1108/02656710410551728.
28. Kao, Chiu Ying, Sheng Hshiung Tsaur, and Tsung Chiung Wu. 2016. "Organizational Culture on Customer Delight in the Hospitality Industry." International Journal of Hospitality Management 56: 98–108. doi:10.1016/j.ijhm.2016.05.001.
29. Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 2004. "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets." Harvard Business Review 82(2).
30. Kehinde, O. 2018. "The Impact of Customer Experience on Brand Loyalty in the Banking Sector." International Journal of Customer Relationship Management 11(4): 446–68.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.25
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

doi:10.4038/sajbi.v4i2.71.
31. Khalifa, Sh. Mohamed Hamad Mohamed Abdulla Al. 2021. "CRISIS MANAGEMENT AND STRATEGIC FLEXIBILITY: THE MODERATING ROLE OF E-READINESS THE."
32. Koh, Chang E, Victor R Prybutok, and Sherry Ryan. 2006. "The Importance of Strategic Readiness in an Emerging E-Government Environment." doi:10.1108/14637150610643733.
33. Kotler, Philip, Keller Kevin, and Alexander Chernev. 2022. 53 Pearson Marketing Management. 3rd ed. ed. 2. USA.
34. Koufaris, Marios. 2002. "Applying the Technology Acceptance Model and Flow Theory to Online Consumer Behavior." Information Systems Research 13(2): 205–23. doi:10.1287/isre.13.2.205.83.
35. Kwong, Kenneth K, and Oliver H M Yau. 2002. "The Conceptualization of Customer Delight : A Research Framework." Asia Pacific Management Review 7(October 2001): 255–66.
36. Lagrosen, Stefan. 2005. "Customer Involvement in New Product Development: A Relationship Marketing Perspective." European Journal of Innovation Management 8(4): 424–36. doi:10.1108/14601060510627803.
37. Landua, Ina, and Jonas Kågström. 2008. "Master Thesis Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction , Trust and Composed By :" Management (May): 104.
38. Letheren, Kate, Russell-Bennett, Rebekah, Mulcahy, Rory, & McAndrew, Ryan. 2016. "**済無**No Title No Title No Title." European Journal of Marketing 53(9): 1–23.
39. Lombart, Cindy, and Didier Louis. 2014. "A Study of the Impact of Corporate Social Responsibility and Price Image on Retailer Personality and Consumers' Reactions (Satisfaction, Trust and Loyalty to the Retailer)." Journal of Retailing and Consumer Services 21(4): 630–42. doi:10.1016/j.jretconser.2013.11.009.
40. Mankins, John C. 2009. "Technology Readiness Assessments : A Retrospective." Acta Astronautica 65(9–10): 1216–23. doi:10.1016/j.actaastro.2009.03.058.
41. McKnight, D. Harrison, and Norman L. Chervany. 2001. "What Trust Means in E-Commerce Customer Relationships: An Interdisciplinary Conceptual Typology." International Journal of Electronic Commerce 6(2): 35–59. doi:10.1080/10864415.2001.11044235.
42. Mishra, Ruchi, Rajesh Kumar Singh, and Bernadett Koles. 2021. "Consumer Decision-Making in Omnichannel Retailing: Literature Review and Future Research Agenda." International Journal of Consumer Studies 45(2): 147–74. doi:10.1111/ijcs.12617.
43. Moon, Hakil, Jean L. Johnson, Babu John Mariadoss, and John B. Cullen. 2018. "Supplier and Customer Involvement in New Product Development Stages: Implications for New Product Innovation Outcomes." International Journal of Innovation and Technology Management 15(1). doi:10.1142/S0219877018500049.
44. Mubarik, Muhammad Shujaat, and Evelyn S Devadason. 2020. "Human Capital and Export Performance of Small and Medium Enterprises in Pakistan." Emerald Insight 47(5): 643–62. doi:10.1108/IJSE-03-2019-0198.
45. Mustafa, haetham hasan. 2012. "The Readiness Level of Financial Organizations to Adopt the Concept of Electronic Banking." Surra Man Ra'a - Iraqi acadimic scintific jornal 8(29).
46. N. Torres, Edwin, and Sheryl Kline. 2013. "From Customer Satisfaction to Customer Delight." International Journal of Contemporary Hospitality Management 25(5): 642–59. doi:10.1108/IJCHM-Dec-2011-0228.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.25
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

47. Osborne, S, Radnor, Z & Strokosch. 2016. "Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services." Public management review 18(5): 639–53.
48. Roosen, J., A. Bieberstein, S. Blanchemanche, E. Goddard, S. Marette, and F. Vandermoere. 2015. "Trust and Willingness to Pay for Nanotechnology Food." Food Policy 52: 75–83. doi:10.1016/j.foodpol.2014.12.004.
49. Rusly, Fariza H, James L Corner, and Peter Sun. 2012. "Positioning Change Readiness in Knowledge Management Research." 16(2): 329–55. doi:10.1108/13673271211218906.
50. Shanka, Mesay Sata. 2012. "Bank Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty in Ethiopian Banking Sector." Journal of Business Administration and Management Sciences Research 1(1): 1–9. http://www.apexjournal.org/JBAMSR.
51. Siegrist, Michael, Marie Eve Cousin, Hans Kastenholz, and Arnim Wiek. 2007. "Public Acceptance of Nanotechnology Foods and Food Packaging: The Influence of Affect and Trust." Appetite 49(2): 459–66. doi:10.1016/j.appet.2007.03.002.
52. Smaka, Ali mahmmud ali, and dhrgham ali Muslm alamidi. 2022. "Green Banking Marketing and Its Role in Supporting Customer Containment Activities." 134–89 :مجلة العلوم المالية والمحاسبية. ISSN 2709-2852.
53. Sweetland, Scott R. 1996. "Human Capital Theory: Foundations of a Field of Inquiry." American Educational Research Association 66(3): 341–59. doi:10.3102/00346543066003341.
54. Torres, Edwin N, and Giulio Ronzoni. 2018. "The Evolution of the Customer Delight Construct." International Journal of Contemporary Hospitality Management 30(1): 57–75. doi:10.1108/IJCHM-09-2016-0528.
55. Truong, V. Dao, and Timo Dietrich. 2018. "Master's Thesis Research in Social Marketing (1971-2015)." Journal of Social Marketing 8(1): 58–98. doi:10.1108/JSOCM-11-2016-0072.
56. Verbeke, Wim, and Isabelle Vackier. 2004. "Profile and Effects of Consumer Involvement in Fresh Meat." Meat Science 67(1): 159–68. doi:10.1016/j.meatsci.2003.09.017.
57. Wang, Juanru, Yajiong Xue, Xiaolin Sun, and Jin Yang. 2020. "Green Learning Orientation, Green Knowledge Acquisition and Ambidextrous Green Innovation." Journal of Cleaner Production 250(20). doi:10.1016/j.jclepro.2019.119475.
58. Yakoob, Hamdan O. MansoorNajwa B. 2023. "Analyzes the Dynamic Capabilities and Measure Its Effect on Strategic Agility: Applied Study in Asiacell- Telecommunications Company." 2000: 375–94. doi:10.21608/aja.2021.74379.1081.
59. Yaseen, Ghulam, Veesar Masood, Fayaz Ahmed, and Rehan Muzammi. 2020. "Analysis of Client Satisfaction - A Case of Customers ' Containment Availing Services from Micro Finance Institutions." 2(December): 281–92.
60. Zaichkowsky, Judith Lynne. 1994. "Research Notes: The Personal Involvement Inventory: Reduction, Revision, and Application to Advertising." Journal of Advertising 23(4): 59–70. doi:10.1080/00913367.1943.10673459.
61. Zhu, Yu-Qian, and Houn-Gee Chen. 2012. "Service Fairness and Customer Satisfaction in Internet Banking." Internet Research 22(4): 482–98. doi:10.1108/10662241211251006.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/10.1.25
Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)