

دور الرقابة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون - بحث ميداني مقارنة بين مصرف التنمية الدولي ومصرف العراقى للتجارة (TBI)

The role of Organizational Agility in the promotion of Customer Citizenship Behaviors: comparative field research between international devolvement Bank and Trade Bank Of Iraq

المدرس الدكتور	المدرس الدكتورة	المدرس الدكتورة
علي عبد الامير عبد الحسين	سارة علي سعيد العامري	رنا ناصر صبر
كلية الصفوة الجامعة الاهلية	جامعة بغداد	الجامعة التقنية الوسطى
	كلية الإدارة والاقتصاد	معهد الادارة/الرصافة

الملخص

يهدف البحث الى تشخيص مستوى انعكاس الرقابة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون وذلك عن طريق تقديم اطار فكري بخصوص متغيرات البحث معززاً بالجانب التطبيقي المقارن لمصرفي التنمية الدولي والعراقي للتجارة (TBI) في بغداد حصراً، اذ تجسدت عينة البحث بـ (156) زبوناً ضمت (71) زبوناً لمصرف التنمية الدولي، و85 زبوناً لمصرف العراقى للتجارة)، واستعملت الاستبانة مصدراً رئيساً في جمع البيانات، وبعد التحقق من المقياس تم استخدام عدد من الأساليب والأدوات الإحصائية لإثبات صحة فرضيات البحث مثل (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل ارتباط سبيرمان، اختبار الانحدار الخطي البسيط ، واختبار (Mann Whitney)، وتوصل البحث الى استنتاجات محددة من اهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير ايجابي للرقابة التنظيمية في سلوك مواطنة الزبون لكل من مصرف التنمية الدولي والمصرف العراقي للتجارة، فضلاً عن وجود فروق معنوية بين المصرفين في مستوى الرقابة التنظيمية بأبعادها وسلوك مواطنة الزبون بأبعادها وهذا نتيجة تباين المصرفين في مستوى توفير المقدرات والاستجابة والمرونة والسرعة في تقديم الخدمات المصرفية للزبائن والاختلاف في مستوى التوصيات والمساعدة وتقديم التغذية العكسية المقدمة لدى الزبائن الى المصرفين، كما وتم صياغة مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن يستفاد منها المعنيين في البحث الحالي .

الكلمات الرئيسية: الرقابة التنظيمية ، سلوك مواطنة الزبون.

Abstract

The research aims to diagnose the level of reflection of Organizational Agility in the promotion of Customer Citizenship Behaviors through providing a knowledge framework and thought about the variables of research, supported by the comparative analytical application of the International Development Bank and Trade Bank Of Iraq (TBI) exclusively in Baghdad, The study sample consisted of (156) customers (71 customers of the International Development Bank, 85 customers of the Iraqi Bank for Trade). The questionnaire was used as a primary source of data collection, and After investigation of the scale was used a number of statistical methods and tools To validate search hypotheses, such as (mean, standard deviation, Coefficient of variation, Spearman Correlation Coefficient, Simple Linear Regression, Mann Whitney Test). The research reached specific conclusions, the most important of these the existence of correlation relationship and positive impact of organizational agility in the customer's citizenship behavior of both the International Development Bank and the Trade Bank of Iraq, as well as the existence of significant differences between the two banks in the level of agility organizational dimensions and the customer's citizenship behavior dimensions. This is a result of the banks differ in the level of providing competence and responsiveness, flexibility and speed in providing services and the level of recommendations, assistance and feedback provided by customers to the two banks. and against which was to formulate a set of recommendations that will hopefully be taken advantage of those involved in the current research.

Keywords: Organizational Agility, Customer Citizenship Behaviors.

المقدمة

يمثل الزبون شريان الحياة والعمود الفقري والركن المهم من أركان نجاح المنظمات الخدمية بشكل عام والمنظمات المصرفية بشكل خاص، واحدى الممارسات والطرائق الحديثة للحفاظ على الزبائن وكسب زبائن جدد هي مدى تبني المنظمات لممارسات الرشاقة التنظيمية في هياكلها وأعمالها وأنشطتها بالشكل الأمثل لتمكينا من التكيف مع التغييرات السريعة والمفاجئة واستجابتها لتلك التغييرات، فضلا عن سرعة تلبية طلبات ورغبات الزبائن التي تفوق توقعاتهم لينعكس ذلك على سلوكياتهم الطوعية تجاه المنظمة المتمثلة بتقديمهم الأفكار والمقترحات البناءة لتحسين الخدمة التي تسهم بدورها في نجاح المنظمة وتميزها، والتساؤل المهم الذي يمكن ان ينبثق من المناقشة أعلاه هو: ما دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطني الزبون؟ ومن هنا انطلق هدف البحث للتعرف على مستوى ممارسة المصارف عينة البحث للرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك مواطني الزبون عن طريق تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين، ولأهمية المذكورة انفاً، جعلت هذه المؤشرات مسوغاً ودافعاً للباحث في الولوج ببحث ميداني مقارنة تجسد في المصارف العراقية الخاصة وبشكل خاص مصرفي التنمية الدولي والعراقي للتجارة (TBI) في بغداد حصراً، إذ أنهما يعدان من أوائل المصارف

العراقية الحاصلة على خطوط ائتمانية من المصارف العالمية الرصينة فضلا عن تقديمها لخدمات وتسهيلات وعروض مصرفية متميزة وقروض متنوعة مقدمة لشرائح المجتمع، كما وأنها يعدان أفضل مصرفين في مجال تقديم عروض توظيف رواتب موظفي الدولة. وقد اختار الباحثون (156) زبون ضمت (71) زبوناً لمصرف التنمية الدولي، و85 زبوناً لمصرف العراقي للتجارة). كما اعتمد البحث على مجموعة من الأدوات الإحصائية شملت على سبيل المثال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل ارتباط سبيرمان، اختبار الانحدار الخطي البسيط، واختبار (Mann Whitney). وعليه فقد تطرق الباحثون في بناء البحث الى أربعة محاور تمثل الأول في عرض لمنهجية البحث بينما قدم المحور الثاني الإطار النظري، فيما تجسد المحور الثالث للجانب العملي، وأخيراً خصص الرابع لعرض الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول : منهجية البحث

اولا : مشكلة البحث :

يشكل القطاع المصرفي الخاص احد ابرز المنظمات التي تشهد بيئة تنافسية حادة وتغيرات متسارعة غير مسبوقة في حاجات ورغبات الزبائن، الأمر الذي بلور الأرضية الخصبة لتطبيق الجانب الميداني في المصارف عينة البحث لتشخيص مدى ادراك المصارف عينة البحث للرشاقة التنظيمية، اذ تعد في الوقت الحاضر من القضايا المهمة والضرورية التي تسعى منظمات الاعمال ممارستها في انشطتها واعمالها لكونها تسهم في التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات والحفاظ على موارد المنظمة بشكل فعال فضلا عن تحقيق رغبات الزبائن في الوقت المناسب لتنعكس بدورها في تعزيز سلوك مواطنة الزبون تجاه المنظمة. وتكمن المشكلة الأساسية للبحث في التساؤل الآتي: (ما دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون؟)، وعن التساؤل الرئيس انبثقت عدد من التساؤلات ومن أهمها:

- ١- ما مستوى تبني المتغيرات لدى المصارف عينة البحث؟
- ٢- هل هناك ارتباط بين الرشاقة التنظيمية وسلوك مواطنة الزبون في المصارف عينة البحث؟
- ٣- ما مدى تأثير الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون في المصارف عينة البحث؟
- ٤- هل هناك فروق معنوية بين المصارف المبحوثة تجاه متغيري البحث؟

ثانيا: أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- تشخيص واقع الرشاقة التنظيمية وبيان مستوى سلوك مواطنة الزبون في المصارف المبحوثة، وتحديد ترتيب ابعادها على وفق اهميتها .
- ٢- التعرف على طبيعة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وتعزيز سلوك مواطنة الزبون.
- ٣- اختبار مدى تأثير الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون.
- ٤- تشخيص وجود الفروقات المعنوية بين المصارف المبحوثة تبعا لمتغيرات البحث .

ثالثا: أهمية البحث : تبرز أهمية البحث الحالي في جانبين رئيسيين هما النظري والتطبيقي وكالاتي

أ- الأهمية النظرية :وتكمن في النقاط الآتية:

- ١- تقليص الفجوة المعرفية بين متغيري الرشاقة التنظيمية وسلوك مواطنة الزبون، عن طريق وضع المرتكزات النظرية والفكرية من توظيف حقلي (السلوك التنظيمي وادارة التسويق) لبناء الأنموذج الذي يظهر طبيعة العلاقة التأثيرية بينهما.

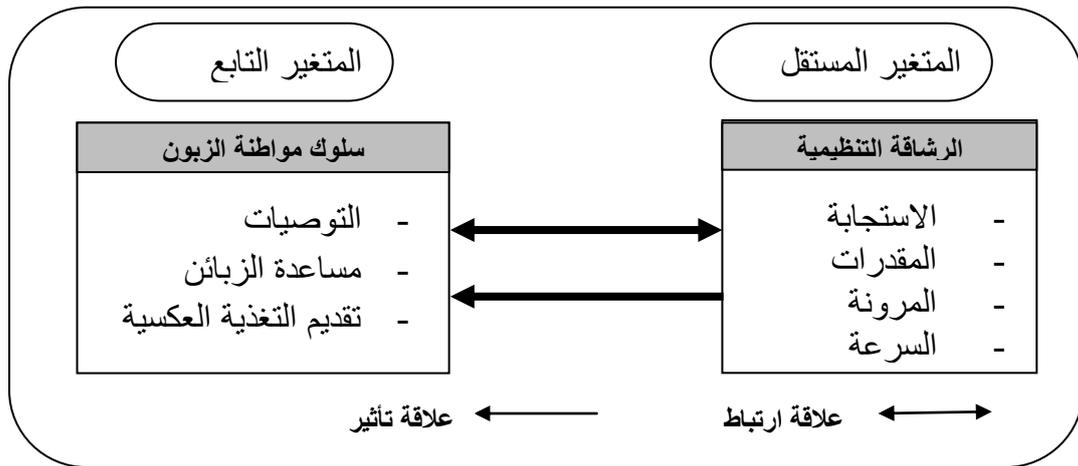
٢- على الرغم من محدودية البحوث والدراسات التي تناولت متغيري الرشاقة التنظيمية وسلوك مواطنة الزبون، إلا إن البحث الحالي يسهم في تقديم الطروحات النظرية التي تمثل خلاصة لدراسات وبحوث مختلف المفكرين والباحثين في هذا المجال المعرفي.

ب- الأهمية التطبيقية: وتكمن في النقاط الآتية:

١- اجراء البحث الحالي في قطاع المصارف العراقية الخاصة الذي يعد من أهم القطاعات الحيوية في البلد، لما له من تأثير كبير في زيادة الدخل القومي والتنمية الاقتصادية.

٢- محاولة وضع الأسس للتطوير والنهوض بالواقع التنظيمي للمصارف عينة البحث بشكل خاص عن طريق الاستثمار الأمثل لمتغيرات البحث التي تنعكس نتائجها على تفوقها وريادتها في بيئة المنظمات المصرفية.

رابعا : الانموذج الافتراضي للبحث : يقدم الأنموذج الفرضي للبحث صورة معبرة عن الفكرة الرئيسة له، إذ يبين طبيعة العلاقة واتجاهات الارتباط والتأثير بين متغيراته، كونه تركيب نظري يمثل تصوراً ميسراً يوضح مجموعة من المتغيرات، ومجموعة من العلاقات المنطقية التي تكون في صورة كمية او كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به. فقد أسفرت مراجعة الأدبيات والطروحات النظرية ذات الصلة بموضوعات (الرشاقة التنظيمية،سلوك مواطنة الزبون) إلى بلورة أنموذج البحث الذي تم صياغته في ضوء مشكلة البحث وأهدافه بغية اختبار طبيعة علاقات الارتباط والتأثير القائمة بين متغيرات البحث وكما موضح في الشكل (١) ، ويشير الانموذج الافتراضي للبحث الى الفرضيات التي بنيت أساسا على إمكانية قياس كل متغير، إذ تشير حركة الأسهم باتجاهين الى وجود علاقة ارتباط، أما باتجاه واحد فأنها تشير إلى وجود علاقة التأثير.



الشكل (1) انموذج البحث الفرضي

خامسا : فرضيات البحث انطلق البحث الحالي في معالجته للمشكلة عن طريق الفرضيات الآتية :

- ١- **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرشاقة التنظيمية وسلوك مواطنة الزبون على مستوى المصرفين .
- ٢- **الفرضية الرئيسية الثانية :** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية تأثير للرشاقة التنظيمية في سلوك مواطنة الزبون على مستوى المصرفين .
- ٣- **الفرضية الرئيسية الثالثة :** توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصرفين لمتغير الرشاقة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد.
- ٤- **الفرضية الرئيسية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصرفين لمتغير سلوك مواطنة الزبون على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد .

سادسا:منهج البحث : اعتمد البحث الحالي المنهج التكاملي الذي يمازج بين المنهج التاريخي والذي يتمثل بمراجعة الأدبيات والطروحات الفكرية ذات الصلة بمتغيرات البحث بغية بناء إطار نظري متكامل بمتغيرات البحث ، والمنهج الاستطلاعي التحليلي المقارن الذي يتناول وصف ما هو كائن وتفسيره وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع وذلك باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية باستخدام الوصف المقارن في جمع البيانات والمعلومات التي تتطلبها الدراسة، لأغراض تحديد النتائج والوقوف على ابرز المؤشرات الخاصة بالظاهرة .

سابعا: اداة ومقياس البحث : اعتمد البحث بشكل رئيس على الاستبانة التي تعد الأداة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي للبحث الحالي وقد صممت فقراتها بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي، وتتكون الاستبانة من محورين، تضمن المحور الأول من الاستبانة أبعاد الرشاقة التنظيمية إذ تم الاستعانة بدراسة (Kuleelung &Ussahawanitchakit,2015) للفقرات من (1-16) بواقع (4) فقرات لكل بعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية، أما المحور الثاني فقد خصص لقياس سلوك مواطنة الزبون إذ تم الاستعانة بدراسة (Groth, 2005) للفقرات من (17- 28) بواقع (4) فقرات لكل بعد من أبعاد سلوك مواطنة الزبون وكما موضحة في الملحق (١). وقد طورت فقرات الاستبانة وبما يتفق مع طبيعة مجتمع البحث.

ثامنا : مجتمع وعينة البحث : وقع الاختيار على مصرفي ((التنمية الدولي والعراقي للتجارة (TBI)) في بغداد لتطبيق الجانب العملي للبحث كونها من المصارف الرائدة في القطاع المصرفي الخاص في العراق والاكثر تنوعا وعروضا في تقديم خدماتهم للزبائن، اذ انهما يعدان من اوائل المصارف العراقية الحاصلة على خطوط انتمانية من المصارف العالمية الرصينة فضلا عن تقديمهما لخدمات وتسهيلات وعروض مصرفية متميزة وقروض متنوعة مقدمة لشرائح المجتمع، كما وانهما يعدان افضل مصرفين في مجال تقديم عروض توطين رواتب موظفي الدولة. اما عينة البحث ولصعوبة تحديد مجتمع البحث المتعلق بالزبون لعينة المصارف الخاضعة للبحث لكون اغلب المصارف لا تفصح عن عدد زبائنها وتعدّها من البيانات السرية التي لا يمكن الاطلاع عليها، وبعد الحصول على الموافقات الاصولية لدى ادارة المصرفين باللقاء مع الزبائن فقد تم تحديد عدد الزبائن الذي بالامكان توزيع الاستبانة عليهم بحدود (٧٠ - ١٠٠) زبون أي ان الاستبانة خاضعة للرقابة لدى ادارة المصرفين. وعليه فتمثلت عينة البحث بعينة عشوائية من الزبائن المتعاملين مع المصارف الخاضعة للبحث، اذ وزعت الاستبانة بالتساوي بين المصرفين بلغ اجمالي الاستبانات الموزعة بعدد (200) استبانة أي تم توزيع (100)

استبانة بغية الحصول على نتائج ادق وبلغت عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل (156) استبانة وهي تمثل نسبة (78%) من اجمالي عدد الاستبانات الموزعة وتعد نسبة استجابة متميزة ومقبولة إحصائياً لأغراض البحث. والجدول (1) يبين الاستبانات الموزعة والمعاداة والصالحة للتحليل وكالاتي:

الجدول (1) الاستبانات الموزعة والمعاداة والصالحة للتحليل

ت	المصرف	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المعاداة	الاستبانات الصالحة للتحليل
١	التنمية الدولي	100	77	71
٢	العراقي للتجارة TBI	100	89	85
	المجموع	200	166	156

المصدر: من إعداد الباحثين

تاسعا: صدق وثبات الاستبانة: لغرض التحقق من صدق المحتوى والصدق الظاهري ، فتم اجراء الصدق الظاهري عن طريق عرض الاستبانة على عدد من الأساتذة الاكاديمين المحكمين في الحقول المعرفية ذات العلاقة بمجالها النظري والتحليلي، تم تعديل بعض الفقرات وأعيدت صياغة بناءها على طلبهم وقد حصلت اغلب فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق بلغت (89%) وهي نسبة عالية مما يعكس صدق الفقرات اما بخصوص صدق المحتوى فقد والذي تم استخراجها عن طريق طريقة المقارنة الطرفية والتي تتمثل بترتيب نتائج الاستبانة ترتيبا تصاعديا وتقسيم الى مجموعتين ويتم اختيار (27%) من اعلى الدرجات كمجموعة اولى و (27%) من اوطا الدرجات كمجموعة ثانية ويتم احتساب الاختبار بالصيغة الاتية:

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

إذ أن \bar{x}_1, \bar{x}_2 هما متوسط المجموعة الاولى ومتوسط المجموعة الثانية ، S_1^2, S_2^2 هما تباين المجموعة الاولى وتباين المجموعة الثانية.

ثم تقارن قيمة (t) المحسوبة مع القيمة الجدولية عند مستوى دلالة معين ودرجة حرية تقارن (n1+n2-2) فاذا تبين ان المحسوبة اكبر من الجدولية فهناك فروق بين المتوسطين ويكون الاستبيان صادقا في قياسه والعكس صحيح . اما بخصوص ثبات الاستبانة تم اجراء اختبار معامل الفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي ، اذ كما اشار (Hair et al., 2010) اذا كانت قيمة Cronbach's Alpha مساوية أو اعلى من (0.60) تعد قيمة مقبولة واذا كانت اعلى من (0.70) او مساوية فأنها تعتبر جيدة حيث تمتع بتقييم جيد عالي والجدول (2) يبين نتائج اختبارات الصدق والثبات .

الجدول (2) نتائج الصدق والثبات

العينة	المتغير	الصدق	معامل الثبات Cronbach's Alpha
مصرف التنمية الدولي	الرشاقة التنظيمية	7.42	0.73
	سلوك مواطنة الزبون	8.32	0.77
مصرف العراقي للتجارة TBI	الرشاقة التنظيمية	7.82	0.78
	سلوك مواطنة الزبون	8.21	0.75

وان القيمة الجدولية لاختبار الصدق (1.645) اي ان القيمة المحسوبة اكبر من الجدولية وهذا يؤكد صدق مقياس الاستبانة. كما ان معامل الثبات اكثر من (0.5) والذي يؤكد ثبات مقياس الاستبانة . عليه فان هذه النتائج تشير الى ان مقياس البحث (الاستبانة) يتمثل بمستوى ثبات عالي وصدق فقراته .

عاشرا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: اعتمد البحث على عدد من الأساليب الإحصائية بغية قياس واختبار فرضيات البحث والمتمثلة بالأوساط الحسابية والانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط بيرسون، اختبار الانحدار الخطي البسيط، اختبار مان وتني لتحديد الفروق المعنوية وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.24).

المبحث الثاني : الإطار النظري

المحور الأول : الرشاقة التنظيمية Organizational Agility

اولا : مفهوم وأهمية الرشاقة التنظيمية

قبل الخوض في مفهوم وتعريف الرشاقة التنظيمية ، يجب الإشارة إلى أن كلمة " Agility " تأخذ عدة معانٍ عند ترجمتها إلى اللغة العربية ومنها (الرشاقة ، المرونة، خفة الحركة، التكيف)، فقد استخدمت لدى عدد من الباحثين على وفق انسجامها مع أبحاثهم او دراستهم وحسب فهمهم لمعناها . وفي بحثنا الحالي سيعتمد مصطلح الرشاقة ، اذ يمكن تتبع جذور مصطلح الرشاقة الى فترة الركود الاقتصادي للصناعات الأمريكية في عام (1980)، الا ان أول استعمال ظاهري لمصطلح الرشاقة التنظيمية برز في عام (1991) عن طريق تقرير (معهد إياكوكا) الذي قدمه مجموعة من الخبراء والاكاديمين في جامعة (Lehigh) في الولايات المتحدة بعنوان (استراتيجية الشركات الصناعية في القرن ٢١) ووفقاً لهذا التقرير تم تحديد الرشاقة التنظيمية على أنها نظام التصنيع الذي يهدف إلى تلبية الاحتياجات المتغيرة في السوق (Kanten et al.,2017:698). وفي هذا الصدد، اشار كل من (Dalvi et al., 2013: 3) الى ان الرشاقة التنظيمية استمدت جذورها من التصنيع الرشيق وخصائصه ومن ثم امتدت إلى سياق الاعمال بشكل اوسع لتتجسد بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات والإحداث البيئية وادارة التعقيد بفاعلية .واوضح (Nafei,2016:123) عددا من الممارسات والأفكار التي تعنى بالرشاقة في سياق عمل المنظمة ومنها (التحسين المستمر، الهياكل التنظيمية المفلتحة، كفاءة استخدام الموارد، ادارة سلسلة التجهيز).وعليه فقد ظهرت العديد من الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع بغية إرساء القاعدة المفاهيمية والفكرية لهذا الموضوع نظرا لكونه من الموضوعات المهمة التي لاقى اهتماما كبيرا في الاونة الاخيرة استجابة للتحديات التي فرضتها بيئة الأعمال الديناميكية التي يسيطر عليها التغيير

واللاتأكد . وهذا ما جعله يعد من المفاهيم المتعدد الأبعاد التي يجعل من الصعب على اغلب الباحثين التوصل إلى تعريف مشترك لهذا المفهوم (Zitkiene & Deksnys,2018:116) ، وفي خضم هذا التباين والاختلاف قام الباحثون بإعداد الجدول (3) الذي يبين فيه مجموعة من التعاريف الخاصة بالرشاقة التنظيمية ، للوصول إلى تشخيص التعريف الأنسب لهذه البحث.

الجدول (3) تعريف الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث	التعريف
١	Zhang & Sharifi, 2000: 496	قدرة المنظمة في التعامل مع التغيرات غير المتوقعة ، وتسهيل التغلب على التهديدات وتمكينها من تحويل الفرص إلى مزايا في بيئة العمل .
٢	Swafford et al., 2006: 171	القدرة على استخدام موارد المنظمة في الاستجابة بطريقة استباقية وتفاعلية بالإضافة الى تكيفها ومرونتها مع التغيرات وظروف السوق وتلبية متطلبات الزبائن .
٣	Hill & Jones, 2009 :68	عملية إعادة ترتيب والغاء وحدات العمل والأسواق والصناعات الموجودة لإعادة التركيز على مقدرات جوهرية متميزة.
٤	Yeganegi&Zahiri,2012:2538	قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة في طلبات السوق والتعامل بمرونة مع تلك التغيرات .
٥	Hosseini et al,2013:2936	قدرة المنظمة على توفير منتجات وخدمات عالية الجودة لتحسين الاداء التنظيمي .
٦	Nafei,2016:274	قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها عن طريق تطوير منتجاتها وزيادة معرفتها بمواردها البشرية ، مما يؤثر على تنمية المنظمة وسرعة تطورها في بيئة سريعة التغير.
٧	Hamad & Yozgat ,2017: 409	القدرة التنظيمية للكشف بشكل استباقي و الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة في بيئة الأعمال.
٨	Zitkiene& Deksnys,2018:118	القدرة التنظيمية في التعرف على التغيرات غير المتوقعة في البيئة والاستجابة بشكل مناسب وبطريقة سريعة وفعالة عن طريق استخدام الموارد الداخلية وإعادة تشكيلها ، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية من هذه العملية.

ونلاحظ من الجدول (2) وجود خصائص مشتركة لمفهوم الرشاقة التنظيمية تتمثل بالاتي:

- ١- القدرة على الاستجابة الاستباقية للتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة.
- ٢- القدرة على استخدام التغييرات كفرص منبثقة من البيئة المضطربة.

وعموماً وفي ضوء وجهات النظر والآراء المختلفة، حدد الباحثون تعريفاً إجرائياً للرشاقة التنظيمية عن طريق الجمع بين الطروحات والمفاهيم التي تم عرضها حول الموضوع ، وفي ذات السياق تعكس هدف البحث الحالي فهي " قدرة المنظمة على الاستجابة الاستباقية للتغيرات المفاجئة وظروف السوق وتلبية رغبات ومتطلبات الزبون المتغيرة عن طريق التركيز على قواعد المنافسة المتمثلة بالتميز والسعر، والمواصفات، والجودة ، والكمية، والتحديث التكنولوجي واستخدام الموارد والعمليات والإمكانيات الداخلية اللازمة وإعادة هيكلتها فضلاً عن اغتنامها للفرص التي تتيحها تلك التغييرات " .

وفيما يخص أهمية الرشاقة التنظيمية وكما أكده (Young,2013:7) الى ان الرشاقة التنظيمية تعد من المفاهيم البالغة الأهمية في المنظمات المعاصرة التي باتت تعمل في بيئة غير مستقرة لكونها تتيح لها القدرة على الاستجابة للتغيير المستمر والاستفادة من الفرص الجديدة التي تظهر في بيئة الأعمال وتلبية حاجات وطلبات الزبائن الغير متوقعة. ويساند هذا الطرح كل من (Moshki&Teimouri,2013:63) فقد توصلوا الى استنتاج مفاده ان المنظمات التي تتبنى الرشاقة التنظيمية في اعمالها وانشطتها تحقق لها العديد من النتائج ومنها (التحسين المستمر للعمليات التنظيمية، زيادة حصتها السوقية، تحسين السيطرة على الكلف ، كسب قيمة مضافة نتيجة استثمارات في التقنيات المتطورة ومواجهتها للتغيرات السريعة ، زيادة رضا العاملين ، سرعة تحقيق الأهداف المطلوبة ، تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة ، الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن). كما ويبيد في هذا الصدد (الدباغ، ٢٠١٧: ٤٤ - ٤٥) رأياً مميزاً مفاده أن الرشاقة التنظيمية تعد ضرورة حتمية في وقتنا الحالي مستشهداً ذلك باقوال(بيل غيتس مؤسس شركة مايكروسوفت الأمريكية) " أن زبائنك الغير راضين عن خدماتك هم أكبر مصدر للتعلم بالنسبة لك". والمقولة الثانية "في مجال الأعمال، في اللحظة التي تدرك فيها فداحة المشكلة يكون الأوان قد فات، عليك أن تكون مستعداً دائماً"، لذلك يجب على المنظمات معرفة ماذا يريد الزبائن والسعي لإرضائهم وما الذي يجعلهم غير راضيين عن الخدمات أو المنتجات، والسعي لمعرفة المشاكل قبل وقوعها لتلافي الخسائر، والتعلم المستمر لاكتساب المعرفة والخبرة، وبالتالي مواجهة أصعب الظروف بكل هدوء، واحترافية، وهذا يتم عن طريق تبني ممارسات الرشاقة التنظيمية. وعن طريق ما تم عرضه، يمكن القول ان استمرار ونجاح المنظمات في الوقت الحاضر أصبح مقروناً إلى حد كبير بمدى تبنيتها للرشاقة التنظيمية في هياكلها واعمالها وانشطتها، اذ من خلالها تستطيع المنظمة التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات والمخاطر غير المتوقعة كما وان المنظمات الرشيقة تبحث وتفكر فيما وراء التكيف لتلك التغييرات من حيث اغتنامها للفرص المحتملة التي تساعدها على خلق الميزة التنافسية وتفوقها.

ثانيا : ابعاد الرشاقة التنظيمية

لا يوجد إجماع نهائي للباحثين عن تحديد ابعاد ومؤشرات قياس الرشاقة التنظيمية اذ انطلق كل منهم وفق منظورات وتوجهات الدراسة او البحث الذي قام به، وانطلاقاً من ذلك فقد تم الاستناد في البحث الحالي الى الابعاد التي اوردها كل من (Kulelung &Ussahawanitchakit,2015:207) والتي تتلائم مع اهداف البحث الحالي ويمكن توضيحها بالاتي :

١- **الاستجابة:** وتتمثل بالقدرة على تحديد التغييرات ومواجهتها بسرعة ممكنة، أو التفاعل معها بشكل استباقي وذلك عن طريق الاستشعار، الإدراك وتوقع التغييرات، او رد الفعل السريع تجاه التغييرات (Banihashemi & Sarani,2012: 8058). وفي الاتجاه نفسه، فقد أشار كل من (Chamanifard et al., 2015:200) الى ان الاستجابة تتمثل بالقدرة على إدراك التغييرات والتفاعل السريع ، والاستفادة منها. واضاف كل من (Holsapple & Li,2008:9) الى ان الاستجابة تشير إلى القدرة على التصرف تجاه التغييرات في الوقت المناسب، فالفعل السريع غير الصحيح لا يعد استجابة، بل يمكن قياس الاستجابة عن طريق العدد النسبي للفرص المحتملة واستغلالها. يتضح مما سبق إن بعد الاستجابة يتجسد بالقدرة على إدراك التغييرات، والاستجابة السريعة للتغييرات والاستفادة منها عن طريق اقتناص الفرص المتاحة والمحتملة في الوقت المناسب.

٢- **المقدرات:** وتتمثل بمجموعة محددة من المهارات والقابليات والخبرات التي تمكن المنظمة من الأداء المتميز في ظل الظروف التنظيمية الخاصة (Jones & Geoge,2006:26) واتفق مع هذا الطرح كل من (Dalvi et al., 2013:4) فقد عرفوها بأنها تلك القابليات التي تتوفر لدى المنظمة لتحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية. كما ووصفها كل من (Karimi et al.,2016:150) بانها مجموعة من القابليات التي تسهل اداء المنظمة للوصول إلى الاهداف والمتمثلة بالمنظور الاستراتيجي، تكنولوجيا البرمجيات والأجهزة المناسبة ،جودة المنتجات، إدخال منتجات جديدة، إدارة التغيير، تنمية المعرفة الشخصية، كفاءة وفاعلية العمليات، التنسيق والتكامل الداخلي والخارجي. وعليه يتضح ان المقدرات تتجسد بالقدرة على تلبية أهداف المنظمة عن طريق مجموعة الموارد والقابليات والإمكانات الأساسية التي تمتلكها المنظمة وتمكنها من التكيف مع التغييرات السريعة.

٣- **المرونة :** يستمر النقاش والجدل بين العديد من الباحثين في التمييز بين الرشاقة والمرونة كمصطلحين مترادفين ولكن القاعدة المفاهيمية تؤكد قطعية الاختلاف فيما بينهم فقد اوضح (young,2013:8) ان المرونة تتجسد بالقدرة على الاستجابة للتغييرات المفاجئة، في حين ان الرشاقة لا تنحصر فقط بالقدرة على التفاعل والاستجابة للتغييرات البيئية غير المتوقعة فهي تركز أيضاً على اكتشاف الفرص المتاحة واستثمارها بغية تفوق المنظمة. فقد وُصِف (Attafar, 2012:143) المرونة بأنها القدرة على تقديم منتجات وخدمات مختلفة وفق ذات الوسائل الأساسية. عزز هذا الاتجاه كل من (Dalvi et al., 2013:4) فقد أشاروا الى ان المرونة تتعلق بقدرة المنظمة على انجاز العمليات المختلفة وتحقيق الأهداف المختلفة عن طريق استخدام التسهيلات والمعدات المتوفرة لديها. وحدد كل من (Dehaghi & Navabakhsh,2014:67) ان المرونة تتألف من أربعة عناصر تتمثل بالمرونة في حجم المنتج، المرونة في تنوع المنتجات، المرونة للمنظمة، مرونة الأفراد. ومما تقدم، ان العرض السابق يقود الى حقيقة مفادها ان مفهوم الرشاقة اوسع من المرونة لكون المرونة جزء من الرشاقة التنظيمية.

٣- **السرعة** : هي القدرة على انجاز وتنفيذ الاعمال بأقصر وقت ممكن (Dalvi et al., 2013:4). وفي نفس الاتجاه، فقد أشار كل من (Kuleelung &Ussahawanitchakit,2015:207) الى ان السرعة تتمثل بالقدرة على تنفيذ المهام والعمليات في أقصر وقت ممكن فهي تشمل السرعة في تقديم منتجات جديدة إلى السوق، السرعة في تسليم المنتجات وتقديم الخدمات في الوقت المطلوب، السرعة في وقت العملية. وفي هذا الاتجاه يبدي كل من (Idris & Al-Rubai,2013:71) رأياً مميّزاً مفاده ان المرونة والسرعة سمتان تمنح المنظمة القدرة على مواجهة الظروف الخارجية والعوامل البيئية الغامضة وغير المتوقعة.

المحور الثاني : سلوك مواطنة الزبون Customer citizenship behavior

اولا : مفهوم وأهمية سلوك مواطنة الزبون

في السنوات الأخيرة، تزايد الاهتمام بسلوك مواطنة الزبون في الأدبيات الإدارية والتسويقية، إذ أصبح للزبون دور كبير في نجاح المنظمة من حيث استغراقه في مجموعة متنوعة من سلوكيات المواطنة الموجهة نحو المنظمة فهو يضاهاي دور العامل في ممارسة تلك السلوكيات وبشكل خاص في منظمات الخدمة (Yi &Gong,2008:768). إن إرساء القاعدة المفاهيمية والفكرية لمصطلح "سلوك مواطنة الزبون" يقتضى تَتَبُّعُهُ وفقاً لأفكار نظرية التبادل الاجتماعي التي قدمت لدى (Blau, 1964) وسلوك المواطنة التنظيمية التي قدمت لدى (Organ,1988) ليتبلور أول استعمال ظاهري لهذا المصطلح في عام(1997) على يد (Bettencourt) (Bove et al., 2009: 669). إذ يعد (Bettencourt) هو أول من أشار الى سلوكيات الدور الإضافي للزبون من حيث مساعدة مقدمي الخدمة بتوفير المعلومات التي تسهم في تقديم افضل الخدمات فضلا عن مساعدة الزبائن الآخرين وتعزيز ولائهم للمنظمة، إذ ركز على السلوك الايجابي الطوعي لدى الزبون تجاه المنظمة والزبائن الآخرين (Madani et al., 2015:737). ولعل أهم ما يذكر هنا، فقد أظهرت المراجعة للدراسات والبحوث ذات الصلة بان هنالك العديد من المسميات التي استخدمت لوصف مصطلح سلوك مواطنة الزبون وكما حددها كل من (Yang & Qin Hai, 2011:239) في الجدول (4) ادناه :

الجدول (4) المسميات المرادفة لمصطلح سلوك مواطنة الزبون

المصطلح	الباحثون	المفهوم
الاداء التطوعي للزبون	Bailey et al., 2001 ;Bettencourt, 1997;Rosenbaum & Massiah, 2007	هي تلك السلوكيات الطوعية التي يقدمها الزبائن للمنظمة فهي تسهم في دعم قدرة المنظمة على تقديم خدمة ذات جودة عالية.
سلوك الدور الاضافي للزبون	Keh & Teo, 2001;Liu Wenxiu,2007	هي تلك السلوكيات التي يقوم بها الزبون بالترويج عن المنظمة طوعا وبدافع ذاتي التي تعود بالفائدة على المنظمة.
سلوك المواطنة التنظيمية للزبون	Liliana L. Bove,2008	هي تلك السلوكيات الطوعية والمساعدة التي يتم تقديمها للمنظمة ومقدمي الخدمة أو الزبائن الآخرين وغير المطلوبة في عملية تقديم الخدمات الأساسية.
سلوك مواطنة الزبون	Groth, 2005;Gruen, 1995; Xie Lishan .2008;Hong Chongrong,2005	هو سلوك اختياري لدى الزبون وهو غير رسمي يهدف الى مساعدة المنظمة وتعزيز ادائها .

Source: Yang & Qin Hai, (2011) , " Review of Customer Citizenship Behaviors Scales in Service Perspective, " Innovative Computing and Information,p:238-243.

ومن الأمور الأساسية لسلوك مواطنة الزبون هو التمييز بين سلوك الدور الداخلي وسلوك الدور الإضافي، إذ يمكن أن يكون المثال النموذجي لسلوك الدور الداخلي للزبون هو وصف حاجاتهم أو دفع اجور السلع المختارة أو اتباع التعليمات المطلوبة لإتمام المعاملة. اما بخصوص سلوك الدور الإضافي ، يمكن أن يتمثل بالكلام الإيجابي عن المنظمة امام الآخرين، او تقديم الافكار والمقترحات لتحسين الخدمة (Soch & Aggarwal,2013:104). وعليه، فقد عرف(Gruen, 1995, p. 461) سلوك مواطنة الزبون "بأنه ذلك السلوك البناء الذي يقدمه الزبون للمنظمة، الا انه لا يرتبط مباشرة بالمتطلبات الرسمية أو الصريحة لدور الزبون وانما هو سلوك ذاتي وطوعي يقدم لمساعدة المنظمة". وفي ذات السياق فقد عرفه كل من (Yi et al., 2011, p. 88) بأنه ذلك السلوك الطوعي غير المطلوب لاتمام عملية الانتاج او تقديم الخدمة،ولكنه بشكل عام يسهم في تقديم المنفعة للمنظمة،أي انه يتمثل بتقديم قيم إضافية للمنظمة.في حين عرفه (Fowler,2013:2) بانه ذلك السلوك الطوعي للزبائن الذين يعملون كموظفين مساعدين في المنظمة من حيث تعاونهم مع الموظفين بطرائق تخدم مصلحة المنظمة. كما وعرفه كل من (Tonder & De Beer,2018:1) بأنه سلوك الدور الاضافي الذي يتجاوز سلوك الدور الداخلي اي السلوك المتوقع القيام به لدى الزبائن بغية تحسين الخدمات المقدمة من المنظمة. وفي ضوء ما تقدم، حدد الباحثون تعريفا اجرائيا لسلوك مواطنة الزبون تمثل " بالسلوكيات الطوعية الايجابية والبناءة غير الرسمية التي يقدمها الزبون تجاه المنظمة داخليا كمساعدة العاملين وتقديم الافكار والمقترحات لتحسين الخدمة، وخارجيا كالكلام الايجابي عن المنظمة امام الآخرين وهذه السلوكيات تعبر عن ولائه لها بغية تحقيق اهدافها بنجاح" .

وفيما يخص أهمية سلوك مواطنة الزبون فقد اشار كل من (Yi et al., 2013 :341) الى ان سلوك مواطنة الزبون يسهم في مساعدة المنظمة بمعرفتها برودود الافعال لدى الزبائن التي تتعامل معهم حول المنتج او الخدمة المقدمة بالإضافة إلى ذلك، فان نشر المعلومات الايجابية عن المنظمة وعلامتها التجارية يؤثر بشكل مباشر على زيادة الإيرادات والأرباح وتحسين الاداء التنظيمي وترسيخ السمعة الجيدة عن المنظمة لدى الزبائن الآخرين. في حين اكد كل من (Van et al., 2016 :300) الى ان سلوك مواطنة الزبون يمثل مصدر مهم في الحصول على الميزة التنافسية للمنظمة عن طريق فهم ردود افعال الزبائن وخبراتهم في استخدام المنتجات والخدمات المقدمة لهم بغية الأفادة منها في اتخاذ القرارات المتعلقة في تطوير المنتجات الحالية وتقديم منتجات جديدة تفوق المنافسين .

ثانيا: ابعاد سلوك مواطنة الزبون

عن طريق المراجعة للدراسات والأدبيات المتعلقة بإبعاد سلوك مواطنة الزبون، اتضح تباين وجهات نظر الباحثين في تحديد الأبعاد، نظرا لاختلاف توجهاتهم الفكرية فهناك من يرى بأنه يتضمن ثلاثة أبعاد أساسية وهناك من يرى انه يتضمن أربعة أبعاد فيما عده البعض الأخر بخماسي الأبعاد وكما هو موضح في الجدول(5).

الجدول (5) تصنيف إبعاد سلوك مواطنة الزبون كما ورد في عدد من الدراسات السابقة

ت	الباحث	الأبعاد
١	Ford, 1995	أظهار الالتزام الى منظمة الخدمة ، الإبلاغ عن مشاكل العاملين.
٢	Bettencourt, 1997	الولاء ، التعاون ، المشاركة.
٣	Bove, et al., 2003	الكلام الايجابي من الفم (الكلمة المنطوقة)، اقتراحات تحسين الخدمة، المشاركة ، الافعال الخيرة،المراقبة، المرونة، الصوت البناء ، إظهار الانتساب.
٤	Groth, 2005	التوصيات، مساعدة الزبائن ، تقديم التغذية العكسية .
٥	Garma & Bove, 2009	ممارسة دور العامل ، الدفاع ، تقديم المشورة،الروح الرياضية، الدعم الاجتماعي
٦	Bartikowski &Walsh,2011	مساعدة الزبائن الآخرين ، مساعدة المنظمة
٧	Abbasi et al., 2011	مساعدة الزبائن الآخرين ، مساعدة المنظمة
٨	Soch &Aggarwal,2013	تقديم التغذية العكسية ،مساعدة الزبائن الآخرين ، مساعدة المنظمة
٩	Anaza,2014	التوصيات، سلوكيات المساعدة، تقديم التسهيلات للشركة
١٠	Madani et al., 2015	الكلام الايجابي من الفم (الكلمة المنطوقة)، المشاركة والتعاون، تقديم التغذية العكسية،الصوت البناء ، المراقبة ، اظهار الانتساب ،المرونة
١١	Tan et al.,2016	التوصيات، مساعدة الزبائن ، تقديم التغذية العكسية .
١٢	Tonder &De Beer,2018	سلوكيات الدفاع ، سلوكيات المساعدة

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات المذكورة آنفاً

ومن الجدول اعلاه يتضح تباين توجهات الباحثين في تحديد أهم أبعاد سلوك مواطنة الزبون ،وعليه سيتم اعتماد الأبعاد التي اوردها (Groth, 2005) نظرا لاعتمادها في العديد من الدراسات هذا من جانب ، ومن جانب اخر انسجامها مع أهداف البحث الحالي، وفيما يلي توضيح لمضامين هذه الابعاد:

١- **التوصيات:** هي تلك المعلومات المتعلقة بالمنظمة التي يقدمها الزبائن الى الزبائن الآخرين او افراد العائلة او الاصدقاء او أي شخص مستفيد بالشراء من المنظمة او الحصول على الخدمة منها، وغالبا ما تكون هذه المعلومات هي أكثر ثقة ومصداقية بالنسبة للزبائن الآخرين نتيجة الخبرة والتجربة المتراكمة للزبون مع المنظمة (Anaza,2014:253)، كما واكد (CHUNG,2006:11) الى ان مفهوم التوصيات يماثل مفهوم الكلام من الفم(الكلمة المنطوقة) (word-of-mouth) المتمثل بالاتصالات الشخصية والكلمات غير الرسمية التي يعرضها الزبون الى اشخاص اخرين بخصوص المنتج او الخدمة او العروض التي تقدمها المنظمة. ومما سبق يتضح ان التوصيات تتمثل بالنصائح الترويجية المجانية المقدمة لدى الزبائن الى الأشخاص الآخرين والتي لها اثر كبير على اتخاذ قرار الشراء والتعامل مع المنظمة عند تبادلهم المعلومات .

٢- **مساعدة الزبائن:** سلوك مساعدة الزبائن هو مجال تم التغاضي عنه إلى حد كبير في بحوث التسويق، على الرغم من ان هذه السلوكيات الطوعية يمكن ان تسهم بشكل كبير في نجاح اعمال المنظمة من حيث توجيه الزبائن الجدد وجذبهم نحو المنظمة(Tonder & De Beer,2018,4) ويشير هذا البعد إلى مساعدة الزبائن الآخرين فيما يتعلق ببعض المشاكل أثناء تقديم الخدمة او مساعدتهم في العثور على منتج أو خدمة مناسبة خاصة بهم أو شرح كيفية استخدام المنتج أو الخدمة بشكل صحيح. ويعزز القول السابق، فقد اشار

(Thijs,2015:18) الى ان الزبائن يقدمون المساعدة لبعضهم البعض عن طريق إظهار سلوكيات التعاطف، او تشجيع بعضهم البعض على التعامل بشكل مناسب مع المنظمة أو مساعدة بعضهم البعض بغية الحصول على خبرات أفضل في الخدمات التي يحصلون عليها ،لذلك اذ كلما كانت علاقة الزبون أفضل بين المنظمة وزبائنها،زادت احتمالية اظهار سلوك مساعدة الزبائن لينعكس ذلك على استمرار المنظمة. وعن طريق ما تم عرضه، يمكن القول إن هذه السلوكيات في شكل من أشكال السلوك التطوعي للزبائن والذي يعتمد على نظرية التبادل الاجتماعي اذ يقوم الزبائن بالجهود البناءة الهادفة لنجاح المنظمة نتيجة الشعور بالالتزام الشخصي أو الامتتان تجاهها ،اي عندما يستغرق الزبائن في سلوك المواطنة تجاه المنظمة ، فإنهم يروجون لسلوك المواطنة بين الزبائن الآخرين.

٣- **تقديم التغذية العكسية:** تُعد التغذية العكسية والمعلومات المرتدة احد اهم الوسائل التي يمكن ان تستخدمها المنظمة الخدمية لمعرفة المعلومات عن رضا الزبون الحالي والمرقب، وتشير إلى تقديم أو اقتراح معلومات إلى مقدم الخدمة(الطائي والخفاجي،٢٠١٥: ١١٨). كما ووصفها كل من (Shahsavari) &Faryabi,2013:3747 بأنها تلك المعلومات التي يقدمها الزبون للمنظمة بغية مساعدتها على تحسين عملية تقديم الخدمة. واذاف (Thijs,2015:18) الى ان المنظمة يمكن ان تنظر للزبون كمستشار تنظيمي يمكنه تقديم الآراء والمقترحات بخصوص المنتج والخدمة المقدمة، وغالبا ما يكون هؤلاء الزبائن ممن لديهم خبرة وتجربة سابقة ومترابطة بالتعامل مع المنظمة،لذلك يمكن الافتراض أنه كلما كانت علاقة الزبون أفضل مع المنظمة، زاد احتمال تقديمهم الأفكار والمقترحات والملاحظات التي تخدم مصلحة المنظمة. وعن طريق ما تم عرضه، يمكن القول إن هذا البعد يتمثل بتقديم المعلومات عبر اساليب ووسائل الاتصال مع مقدمي الخدمة بغية تحسين المنتج والخدمة المقدمة لكونها رواد فعل مقدمة من الزبائن تجاه المنظمة نتيجة لما تمتلكه المنظمة من آليات وممارسات تتصف بالرشاقة التنظيمية تعزز السلوكيات الطوعية لدى الزبائن وتقديمهم المعلومات والآراء والمقترحات لها .

المبحث الثالث : الإطار العملي للبحث

أولاً : تشخيص مستوى الاهتمام بمتغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة لعرض استجابة أفراد العينة المبحوثة للمصرفين المستهدفين للبحث لتحليلها وتفسيرها والنتيجة عن استخدام مقياس خماسي التدرج كل منها يصف حالة معينة للاتجاه والاتفاق بشأن فقرات الأستبانة إذ يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطي الدرجة (5) ليمثل اتفق تماماً (عالاً تماماً) فيما أعطي أوطأ درجة (1) ليمثل لا اتفق تماماً (ضعيف تماماً) بهدف الوقوف على آراء عينة البحث واستجاباتهم حول متغيرات البحث وتفسيرها وسيتم اعتماد طول الفئة والنتيجة عن (1=4-5) ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (4=5\0.80) وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)،لتحديد مستوى الإجابة (Dewberry, 2004:15) والموضح في الجدول(6)،ولتحديد مستوى الإجابة للمتغير المستقل فقد تم توضيحه بالجدول (7) وللمتغير التابع تتم توضيحه بالجدول(8) كما مبين ادناه:

الجدول (6) فئات تقييم استجابة العينة المبحوثة

مستوى الأهمية	ضعيف تماماً	ضعيف	متوسط	عالٍ	عالي تماماً
الفئة	1-1.85	2.60 –1.81	3.40-2.60	4.20 –3.41	5.00 –4.21

المصدر : من إعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات (spss v24)

١- المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)

يبين الجدول (7) ان الوسط الحسابي لأجمالي الرشاقة التنظيمية لمصرف التنمية الدولي قد بلغ (٤.٠٩٤) اي بمستوى اهتمام عالٍ فيما بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على الترتيب (٠.٨٨٨)، (٠.٢١٨) كما وتدرج ابعاد الرشاقة التنظيمية استناداً الى أهميته، اذ إن بعد (المقدرات) حاز على اعلى مستوى اهتمام مقارنة بالإبعاد الأخرى اذ بلغ الوسط الحسابي له (٤.٤٩٩) اي بمستوى اهتمام عالي تماماً وبلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حوله على الترتيب (٠.٨٥٩)، (٠.١٩١)، اما اقل مستوى اهتمام فقد كان من نصيب بعد (الاستجابة) اذ بلغ الوسط الحسابي له (٣.٨٩٧) اي بمستوى اهتمام عالٍ والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حوله على الترتيب (٠.٨٧٨)، (٠.٢٢٥) وهذه النتائج تدل على ان الرشاقة التنظيمية على المستوى الكلي والابعاد للعينة المبحوثة في مصرف التنمية بمستوى عالٍ ، وان اسبقية الاهتمام بأبعاد الرشاقة التنظيمية كانت على الترتيب (المقدرات، والسرعة، والاستجابة، والمرونة) بحسب اختبار معامل الاختلاف وهذا يشير الى إدراك أفراد العينة بامتلاك مصرف التنمية الدولي لمجموعة الموارد والقابليات والإمكانات الأساسية التي تمكنها من التكيف مع التغيرات السريعة.

يبين الجدول (7) ان الوسط الحسابي الموزون لأجمالي الرشاقة التنظيمية للمصرف العراقي للتجارة قد بلغ (٤.٠٥٤) اي بمستوى اهتمام عالٍ فيما بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على الترتيب (٠.٨٧٦)، (٠.٢١٧) كما وتدرج ابعاد الرشاقة التنظيمية استناداً الى أهميته، اذ إن بعد (المقدرات) حاز على اعلى مستوى اهتمام مقارنة بالإبعاد الأخرى اذ بلغ الوسط الحسابي له (٤.٣٩٧) اي بمستوى اهتمام عالي تماماً وبلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حوله على الترتيب (٠.٨٤٧)، (٠.١٩٣)، اما اقل مستوى اهتمام فقد كان من نصيب بعد (المرونة) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (٣.٦٩٧) اي بمستوى اهتمام عالٍ والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حوله على الترتيب (٠.٨٨٢)، (٠.٢٣٩) وهذه النتائج تدل على ان الرشاقة التنظيمية على المستوى الكلي والابعاد للعينة المبحوثة في المصرف العراقي للتجارة بمستوى عالٍ، ما عدا بعد المرونة وهذا ربما يعود لطبيعة التعليمات التي يتبعها المصرف والتي لا يمكن للمصرف من التعامل في ظلها مع الزبون بمرونة، وان اسبقية الاهتمام بأبعاد الرشاقة التنظيمية كانت على الترتيب (الاستجابة، المقدرات، والمرونة، والسرعة) بحسب اختبار معامل الاختلاف وهذا يشير إلى قدرة مصرف العراقي للتجارة للاستجابة السريعة للتغيرات التي يواجهها والاستفادة منها عن طريق اقتناص الفرص المتاحة والمحتملة في الوقت المناسب.

الجدول (٧) الوصف والتشخيص لمتغير الرضاقة التنظيمية بأبعاده

مصرف التنمية الدولي						
ت	الابعاد	الموسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اسبقية الابعاد	مستوى التقييم
١	الاستجابة	٣.٨٩٧	٠.٨٧٨	0.225	الثالث	عال
٢	المقدرات	٤.٤٩٩	٠.٨٥٩	0.191	الاول	عال تماماً
٣	المرونة	٤.٠٠٢	٠.٩٢٧	0.232	الرابع	عال
٤	السرعة	٣.٩٧٩	٠.٨٩٠	0.224	الثاني	عال
المعدل العام للرضاقة التنظيمية						
		٤.٠٩٤	٠.٨٨٨	0.217		عال
مصرف العراقي للتجارة						
١	الاستجابة	٤.١١٩	٠.٧٩٢	0.192	الاول	عال
٢	المقدرات	٤.٣٩٧	٠.٨٤٧	0.193	الثاني	عال تماماً
٣	المرونة	٣.٦٩٧	٠.٨٨٢	0.239	الثالث	عال
٤	السرعة	٤.٠٠٥	٠.٩٨٣	0.245	الرابع	عال
المعدل العام للرضاقة التنظيمية						
		٤.٠٥٤	٠.٨٧٦	٠.٢١٧		عال

المصدر : من إعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات (spss v24)

٢- المتغير التابع (سلوك مواطنة الزبون)

يبين الجدول (8) ان المتوسط الحسابي الموزون لأجمالي سلوك مواطنة الزبون لمصرف التنمية الدولي قد بلغ (٣.٩٦٥) اي بمستوى اهتمام عالٍ فيما بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على الترتيب (٠.٩٠٥) ، (٠.٢٢٨) كما وتدرج ابعاد سلوك مواطنة الزبون استناداً الى أهميته، اذ إن بعد (التوصيات) حاز على اعلى مستوى اهتمام مقارنة بالإبعاد الأخرى اذ بلغ المتوسط الحسابي الموزون له (٣.٩٩١) اي بمستوى اهتمام عالٍ وبلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حوله على الترتيب (٠.٩٦٥)،(٠.٢٤٢)، اما اقل مستوى اهتمام فقد كان من نصيب بعد (تقديم التغذية العكسية) اذ بلغ المتوسط الحسابي الموزون له (٣.٩٢٨) اي بمستوى اهتمام عالٍ والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حوله على الترتيب (٠.٩٥٨) ،(٠.٢٤٤) وهذه النتائج تدل على ان سلوك مواطنة الزبون على المستوى الكلي والابعاد للعينة المبحوثة في مصرف التنمية بمستوى عالٍ، وان اسبقية الاهتمام بأبعاد سلوك مواطنة الزبون كانت على الترتيب (مساعدة الزبائن، والتوصيات، وتقديم التغذية العكسية) بحسب اختبار معامل الاختلاف. وهذا يدل على ان الزبائن في مصرف التنمية الدولي يقدمون المساعدة لبعضهم البعض في التعامل مع المصرف.

يبين الجدول (8) ان الوسط الحسابي الموزون لأجمالي سلوك مواطنة الزبون للمصرف العراقي للتجارة قد بلغ (٤.٢٧٧) اي بمستوى اهتمام عالٍ تماماً فيما بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على الترتيب (٠.٨٥١) ،(٠.٢٠٠) كما وتدرج ابعاد الرضاقة التنظيمية استناداً الى أهميتها، اذ إن بعد (تقديم التغذية العكسية) حاز على اعلى مستوى اهتمام مقارنة بالإبعاد الأخرى اذ بلغ المتوسط الحسابي الموزون له (٤.٤٧٧) اي بمستوى اهتمام عالٍ تماماً وبلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حوله على الترتيب (٠.٧٩١) ، (٠.١٧٧) ، اما اقل مستوى اهتمام فقد كان من نصيب بعد (التوصيات) اذ بلغ المتوسط الحسابي الموزون لها (٣.٩٨٩) اي بمستوى اهتمام عالٍ والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حوله على الترتيب (٠.٨٥٢) ،(٠.٢١٤) وهذه النتائج تدل على ان سلوك مواطنة الزبون على المستوى الكلي والابعاد للعينة المبحوثة في المصرف العراقي للتجارة

بمستوى عالٍ، وان اسبقية الاهتمام لأبعاد سلوك مواطنة الزبون كانت على الترتيب (تقديم التغذية العكسية ، ومساعدة الزبون ، والتوصيات) بحسب اختبار معامل الاختلاف وهذا يدل على مدى تقديم زبائن مصرف العراقى للتجارة الآراء والمقترحات التي تتعلق بالخدمة المقدمة لهم.

الجدول (8) الوصف والتشخيص لمتغير سلوك مواطنة الزبون بأبعاده

مصرف التنمية الدولي						
ت	الابعاد	المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اسبقية الابعاد	مستوى التقييم
١	التوصيات	٣.٩٩١	٠.٩٦٥	0.242	الثاني	عال
٢	مساعدة الزبائن	٣.٩٧٨	٠.٧٩٢	0.199	الاول	عال
٣	تقديم التغذية العكسية	٣.٩٢٨	٠.٩٥٨	0.244	الثالث	عال
اجمالي سلوك مواطنة الزبون						
مصرف العراقي للتجارة						
١	التوصيات	٣.٩٨٩	٠.٨٥٢	0.214	الثالث	عال
٢	مساعدة الزبائن	٤.٣٦٧	٠.٩١١	0.209	الثاني	عال تماماً
٣	تقديم التغذية العكسية	٤.٤٧٧	٠.٧٩١	0.177	الاول	عال تماماً
اجمالي سلوك مواطنة الزبون						

المصدر : من إعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات (spss v24)

ثانياً: اختبار فرضيات البحث (علاقة الارتباط والتأثير و الفروق المعنوية)

١- تحليل علاقة الارتباط

تستهدف هذه الفقرة توضيح علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة (الرشاقة التنظيمية) والمتغير التابع (سلوك مواطنة الزبون) وذلك لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى عبر استخدام معامل ارتباط سبيرمان، وكما موضح في الجدول (٩) ادناه:

الجدول (٩) اختبار فرضية الارتباط للمصرفين

سلوك مواطنة الزبون	مصرف العراقي للتجارة	سلوك مواطنة الزبون	مصرف التنمية الدولي
الرشاقة التنظيمية		الرشاقة التنظيمية	
** ٠.٦٥٨	Spearman Correlation	** ٠.٥٥٨	Spearman Correlation
٠.٠٠٠	Sig	٠.٠٠٣	Sig
معنوي	الدلالة	معنوي	الدلالة

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر : من إعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات (spss v24)

يتبين من الجدول (٩) ان معامل الارتباط بين الرشاقة التنظيمية وسلوك مواطنة الزبون قد بلغ (** ٠.٥٥٨) لمصرف التنمية الدولي عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) وقد بلغت (sig) (٠.٠٠٣) وهذا يدل على قوة علاقة الارتباط بين الرشاقة التنظيمية وسلوك مواطنة الزبون لبيانات مصرف التنمية الدولي اذ تجاوزت (٥٠%) مما

يؤدي الى قبول الفرضية الرئيسية الاولى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرشاقة التنظيمية وسلوك مواطنة الزبون على مستوى مصرف التنمية الدولي.

كما ويتبين من الجدول (٩) ان معامل الارتباط بين الرشاقة التنظيمية وسلوك مواطنة الزبون قد بلغ (٠.٦٥٨**) للمصرف العراقي التجاري عند مستوى معنوية (٠.٠١) وقد بلغت (sig) (٠.٠٠٠) وهذا يدل على قوة علاقة الارتباط بين الرشاقة التنظيمية وسلوك مواطنة الزبون لبيانات مصرف التنمية الدولي اذ تجاوزت (٥٠%) كما كانت اقوى من علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والتابع لبيانات مصرف التنمية الدولي مما يؤدي الى قبول الفرضية الرئيسية الاولى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرشاقة التنظيمية وسلوك مواطنة الزبون على مستوى المصرف التجاري العراقي، وهذا يشير الى مدى قدرة المصرف العراقي التجاري على الاستجابة الاستباقية للتغيرات المفاجئة وظروف السوق وتلبية رغبات ومتطلبات الزبون المتغيرة لينعكس على سلوكهم الطوعي تجاه المصرف مقارنة بمصرف التنمية الدولي .

٢- تحليل علاقة التأثير

اختصت هذه الفقرة بتوضيح نتائج تحليل علاقة التأثير بين المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) والمتغير التابع (سلوك مواطنة الزبون) وذلك لاختبار الفرضية الثانية عبر استخدام الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (١٠) ادناه :-

الجدول (١٠) اختبار فرضية التأثير للمصرفين

سلوك مواطنة الزبون	مصرف العراقي للتجارة	سلوك مواطنة الزبون	مصرف التنمية الدولي
الرشاقة التنظيمية		الرشاقة التنظيمية	
٠.٥٣٣	B	٠.٥١٨	B
٠.٤٦٠	R ²	٠.٤٤١	R ²
٧.٢٩٧	F	٦.٥٩٥	F
٠.٢٢٨	A	0.253	α
معنوي	الدلالة	معنوي	الدلالة
(F) الجدولية = 4.85 // (N=٨٥)		(F) الجدولية = 4.92 (N=٧١)	

المصدر : من إعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات (spss v24)

يتبين من الجدول (١٠) ان قيم (F) المحسوبة قد بلغت (٦.٥٩٥) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.92) مما يدل على تأثير الرشاقة التنظيمية في سلوك مواطن الزبون، وان معامل الانحدار (B) بين الرشاقة التنظيمية وسلوك مواطنة الزبون قد بلغ (٠.٥١٨) لمصرف التنمية الدولي عند مستوى معنوية (٠.٠١)، اما معامل التفسير (R²) فقد بلغ (0.441) اي ان (٤٤%) من سلوك مواطنة الزبون لمصرف التنمية كان نتيجة الرشاقة التنظيمية والمتبقي من عوامل خارجية، هذه النتيجة تدل على قبول الفرضية الثانية ومفادها يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرشاقة التنظيمية في سلوك مواطنة الزبون على مستوى مصرف التنمية ، استناداً لذلك تكون معادلة الانحدار لمصرف التنمية الدولي كما موضح ادناه:

سلوك مواطنة الزبون = (0.253) + 0.518 (الرشاقة التنظيمية)

يتبين من الجدول (١٠) ان قيم (F) المحسوبة قد بلغت (٧.٢٩٧) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.85) مما يدل ذلك على تأثير الرشاقة التنظيمية في سلوك مواطن الزبون، وان معامل الانحدار (B) بين الرشاقة التنظيمية وسلوك مواطنة الزبون قد بلغ (٠.٥٣٣) للمصرف العراقي للتجارة عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) و هو اعلى من معامل التأثير الرشاقة التنظيمية على سلوك مواطنة الزبون لمصرف التنمية الدولي، اما معامل التفسير (R2) فقد بلغ (٠.٤٦٠) اي ان (٤٦%) من سلوك مواطنة الزبون للمصرف العراقي للتجارة كان نتيجة الرشاقة التنظيمية والمتبقي من عوامل خارجية وهو اعلى من معامل التفسير في بيانات مصرف التنمية الدولي، هذه النتيجة تدل على قبول الفرضية الرئيسة الثانية ومفادها يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرشاقة التنظيمية في سلوك مواطنة الزبون على مستوى المصرف العراقي للتجارة، استناداً لذلك تكون معادلة الانحدار للمصرف العراقي للتجارة كما موضح ادناه:

سلوك مواطنة الزبون = (0.228) + 0.533 (الرشاقة التنظيمية)

٣- تحليل الفروق المعنوية

اختصت هذه الفقرة بتوضيح نتائج تحليل الفروق المعنوية على المستوى الكلي للمتغيرات، فضلاً عن اختباره على مستوى الابعاد الفرعية للمتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) وللمتغير التابع (سلوك مواطنة الزبون) وذلك لاختبار الفرضية الرئيسة الثالثة والرابعة عبر استخدام اختبار مان وتي لعينتين مستقلة (Two Sample Mann Whitney Test)، وكما موضح في الجدول (١١) ادناه :-

الجدول (١١) اختبار الفروق المعنوية على مستوى المتغيرات الرئيسة وابعادهما الفرعية

Slg	(U) المحسوبة	الوسط الحسابي	الابعاد	حجم العينة	المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)
٠.٠٠٠٠	٦٤٧.٠٠٠٠	٣.٨٩٧	الاستجابة	٧١	مصرف التنمية الدولي
		٤.٤٩٩	المقدرات		
		٤.٠٠٢	المرونة		
		٣.٩٧٩	السرعة		
		٤.٠٩٤			اجمالي الرشاقة التنظيمية
		٤.١١٩	الاستجابة	٨٥	مصرف العراقي للتجارة
		٤.٣٩٧	المقدرات		
		٣.٦٩٧	المرونة		
		٤.٠٠٥	السرعة		
		٤.٠٥٤			اجمالي الرشاقة التنظيمية

				المتغير التابع (سلوك مواطنة الزبون)	
٠.٠٠٠٠	٦١٩.٠٠٠	٣.٩٩١	التوصيات	٧١	مصرف التنمية الدولي
		٣.٩٧٨	مساعدة الزبائن		
		٣.٩٢٨	تقديم التغذية العكسية		
		٣.٩٦٥		اجمالي سلوك مواطنة الزبون	
		٣.٩٨٩	التوصيات	85	مصرف العراقي للتجارة
		٤.٣٦٧	مساعدة الزبائن		
		٤.٤٧٧	تقديم التغذية العكسية		
		٤.٢٧٧			
٠.٠٠٠٠	٦٨٧.٠٠٠	4.029	اجمالي الرشاقة التنظيمية وسلوك مواطنة الزبون لبيانات مصرف التنمية الدولي		
		4.165	اجمالي الرشاقة التنظيمية وسلوك مواطنة الزبون لبيانات مصرف العراقي للتجارة		

المصدر : من إعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات (spss v24)

يتبين من الجدول (١١) المتعلق باختبار الفروق المعنوية بين مصرف التنمية الدولي والمصرف العراقي للتجارة بخصوص المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) على مستوى الابعاد، اذ تبين وجود فروق معنوية فقد بلغ قيمة (U) (٦٤٧.٠٠٠) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) اذ بلغ (sig) (٠.٠٠٠) وعلى المستوى الإجمالي، اذ تبين وجود فروق معنوية فقد بلغ قيمة (U) (٦٨٧.٠٠٠) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) اذ بلغ (sig) (0.000) ومن هذه النتيجة نستدل لقبول الفرضية الرئيسة الثالثة ومفادها توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصرفين لمتغير الرشاقة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد.

يتبين من الجدول (١١) المتعلق باختبار الفروق المعنوية بين مصرف التنمية الدولي والمصرف العراقي للتجارة بخصوص المتغير التابع (سلوك مواطنة الزبون) على مستوى الابعاد، اذ تبين وجود فروق معنوية فقد بلغ قيمة (U) (٦١٩.٠٠٠) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) اذ بلغ (sig) (0.000) على المستوى الإجمالي، اذ تبين وجود فروق معنوية فقد بلغ قيمة (U) (٦٨٧.٠٠٠) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) اذ بلغ (sig) (0.000) ومن هذه النتيجة نستدل لقبول الفرضية الرئيسة الرابعة ومفادها توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصرفين لمتغير سلوك مواطنة الزبون على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

- ١- تبين مستوى اهتمام عالٍ لدى مصرف التنمية الدولي بالرشاقة التنظيمية بإبعاده، وكان نتيجة امتلاك المصرف لأبعاد الاستجابة والمرونة والسرعة بمستوى عالٍ في حين حصل بعد المقدرات على مستوى عالٍ تماماً وهذا يدل على امتلاك المصرف القدرة على الاستجابة الاستباقية للتغيرات المفاجئة وظروف السوق الطارئة، فضلاً عن امتلاكها القدرة على تلبية رغبات ومتطلبات الزبون المتغيرة عبر ارتكازها على قواعد المنافسة التي تسهم في نجاحها واستمرارها في قطاع المصارف العراقية.
- ٢- اتضح مستوى اهتمام عالٍ لدى المصرف العراقي للتجارة بالرشاقة التنظيمية، وهذا كان نتيجة امتلاك المصرف لأبعاد الاستجابة والمرونة والسرعة اذ كانت هذه الابعاد بمستوى عالٍ من الاهتمام في حين حصل بعد المقدرات على مستوى عالٍ تماماً وهذا يدل على امتلاك المصرف للمقدرات والاستجابة والسرعة والمرونة للتغيرات المفاجئة وظروف السوق الطارئة كما وتدل مستوى الرشاقة التنظيمية في المصرف الى امتلاكه النظم الكفيلة بتلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن المتغيرة عبر توفير منتجات وخدمات عالية الجودة لتحسين مركزها التنافسي في الاسواق.
- ٣- تبين توافر مستوى اهتمام عالٍ بسلوك مواطنة الزبون بإبعاده لمصرف التنمية الدولي، اذ ان ابعاده من التوصيات ومساعدة الزبون وتقديم التغذية العكسية قد حصلوا على وسط حسابي بمستوى عالٍ وهذه النتيجة تدل على توجه المصرف لتبني السلوكيات الكفيلة بجذب الزبائن نتيجة تقديم توصيات لنوع الخدمات وكيفية استكمال إجراءاتها فضلاً عن تقديم التغذية العكسية للزبائن مما يسهم في بناء التفضيل لدى الزبائن للتعامل مع المصرف ومن جانب اخر هذا يؤدي الى تكوين الثقة والمعولية الكافية لجعل الزبائن يسوقون للمصرف .
- ٤- تبين توافر مستوى اهتمام عالٍ تماماً بسلوك مواطنة الزبون بإبعاده للمصرف العراقي للتجارة، اذ ان ابعاده من مساعدة الزبون وتقديم التغذية العكسية قد حصلوا على وسط حسابي بمستوى عالٍ تماماً في حين حصل بعد التوصيات على مستوى اهتمام عالٍ وهذه النتيجة تدل على تبني المصرف المرتكزات المؤدية لبناء سلوك مواطنة الزبون عبر جذبهم نتيجة تقديم التوصيات والمساعدة والتغذية العكسية للزبائن بما يمكنهم من فهم وتحديد ماهية وكيفية الافادة من خدمات المصرف وهذا بدوره يسهم في بناء ثقة الزبائن للتعامل مع المصرف وتفضيله عن المنافسين .
- ٥- ارتبطت الرشاقة التنظيمية بسلوك مواطنة الزبون لمصرف التنمية الدولي بمستوى ارتباط جيد وهذا يدل على ان سلوك مواطنة الزبون يتوفر كلما كانت النظم والإجراءات في المصرف تتسم بالرشاقة التنظيمية الناتجة من الاستجابة والمرونة والسرعة والنتيجة عن امتلاك المصرف المقدرات لينعكس ذلك على بناء سلوك مواطنة زبون ايجابية.
- ٦- ارتبطت الرشاقة التنظيمية بسلوك مواطنة الزبون للمصرف العراقي للتجارة بمستوى ارتباط جيد وهذا يدل على ان سلوك المواطنة للمصرفين يتوفر لدى زبائنهم اذا ما كانت بيئة العمل الداخلية تتمتع بالرشاقة

التنظيمية عبر امتلاك المقدرات الكافية للاستجابة والمرونة والسرعة لتقديم خدمات متميزة مقارنة بسوق قطاع المصارف في العراق.

٧- تبين وجود تأثير ايجابي للرشاقة التنظيمية في سلوك مواطنة الزبون لكل من مصرف التنمية الدولي والمصرف العراقي للتجارة وهذا يدل على ان ادارة المصارف المبحوثة تركز على الرشاقة التنظيمية في الحصول على سلوك مواطنة زبائنها عبر توفير البيئة الداخلية التي تتسم بالاستجابة والسرعة وتطوير وتحسين المقدرات مما ينعكس ايجابياً على سمعتها وتمركزها في ذهن زبائنها .

٨- اتضح وجود فروق معنوية بين مصرف التنمية الدولي والمصرف العراقي التجاري في مستوى الرشاقة التنظيمية بأبعادها وهذا نتيجة تباين المصرفين في مستوى توفير المقدرات والاستجابة والمرونة والسرعة في تقديم الخدمات المصرفية للزبائن .

٩- تبين وجود فروق معنوية بين مصرف التنمية الدولي والمصرف العراقي للتجارة في مستوى سلوك مواطنة الزبون بأبعادها وهذا مؤشّر على ان المصرفين يتباين زبائنهم في مستوى سلوك المواطنة ويعود ذلك الى الاختلاف في مستوى التوصيات والمساعدة وتقديم التغذية العكسية المقدمة لدى الزبائن الى المصرفين .

ثانياً : التوصيات

في ضوء الاستنتاجات آنفاً تم صياغة عدد من التوصيات كما موضح ادناه :

١- ضرورة زيادة اهتمام ادارة المصارف المبحوثة بالرشاقة التنظيمية في ما يتعلق بتعزيز المستوى الذي يمتلكه المصرفين من مرتكزات الرشاقة التنظيمية لاستدامة الإبعاد ذات المستوى العال .

٢- تحسين سلوك مواطنة الزبون اذ ان تقديم الخدمات المتميزة بشكل منقطع لا يضمن للمصرفين استدامة حيازته على سلوك مواطنة ايجابي مما يتطلب منهما تحسين مستمر لمرتكزات سلوك مواطنة الزبون عبر تبادل التغذية العكسية من والى الزبائن والتوصيات فضلاً عن تقديم المساعدة للزبائن بما يكفل امتلاك ثقتهم وتفضيلهم في قطاع المصارف العراقية.

٣- ضرورة زيادة الاهتمام والتركيز لدى المصرف العراقي التجاري على المرونة في بيئة العمل الداخلية بغية عدم الاخلال بمستوى الرشاقة التنظيمية عبر تشخيص عنق الزجاجة المؤثر في عرقلة مرونة المصرف في التعامل مع البيئة الخارجية وظروفها وزبائن المصرف .

٤- ضرورة توفير دورات تدريبية للعاملين في المصرفين بشأن تطوير قدراتهم بما يصف في استدامة مقدرات المصرفين الناتجة من امتلاك العاملين فيها القدرات والمعرفة والموهبة لامتلاك مستوى متميز للمصرفين من المقدرات كونها مرتكز مهم في الرشاقة التنظيمية .

٥- تشجيع العاملين في المصرف على استقبال التغذية العكسية من الزبائن لتقييم مستوى مواطنة الزبون من وجهة نظر زبائنهم بغية تشخيص الجوانب التي قد تتضمن اخفاق وعرقلة تقديم خدمة متميزة لتحسينها وبيان مواطن القوة في الخدمات الحالية لغرض استدامتها .

- ٦- يجب إن يتبنى المصرفان المبحوثان مدونة تتعلق بسلوك المصرف تجاه الزبائن فضلاً عن تحديد المعايير المفضلة لدى زبائنهم والتي تعد اشتراطات ضرورية لامتلاكهم سلوك مواطنة زبون تجاه المصرف كون المدونة تعد دليل يستند اليه في التعامل مع الزبائن بحسب تفضيلاتهم ومعاييرهم وحاجاتهم وريباتهم.
- ٧- ضرورة توفير أساليب متنوعة للزبائن لتقديم التغذية العكسية وتقييم مستوى الخدمات المقدمة لدى المصرفين مثل صفحات عبر وسائل التواصل الاجتماعي ومدونات و بريد الكتروني مخصص للشكاوي والمقترحات كون تلك الأساليب يمكن ان تسهم تقديم معلومات تقضي بتطوير الخدمات المصرفية نتيجة تجارب الزبائن التعامل مع مصارف أخرى او لتقديم افكار إبداعية يمكن للمصرفين الاستفادة منها .
- ٨- ضرورة قيام المصرفين بطلب تقييم لدى الزبائن الرئيسين عن الخدمات المصرفية التي ينوي المصرفان طرحها ضمن قائمة الخدمات المقدمة لديهم بشكل رسمي لان الزبائن المصرفيين يمتلكون خبرة يمكن للمصارف الاستفادة منها ، كما ان ذلك يعزز من سلوك مواطنة الزبون لدى زبائن المصرف.

المصادر

اولا: المصادر العربية :-

- ١- الدباغ، ايناس نهاد كامل، (٢٠١٧)، "تأثير الرشاقة التنظيمية في الاداء العالي - بحث استطلاعي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، - جامعة بغداد.
- ٢- الطائي، يوسف حليم، و الخفاجي، حاكم جبوري، (٢٠١٥) ، "علاقة واثر اللقاء الخدمي في سلوك مواطنة الزبون - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مقدمي الخدمة والزبائن في القطاع الفندقية لمحافظة النجف الاشرف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، م (١٣)، ع (٣٦)، ص - ص (١٠٣ - ١٣٨).

ثانيا : المصادر الاجنبية :-

- 1- Abbasi .A, Safarnia.H, Baradaran.M,& Abbasi.R.,(2011)," *A Study of factors effecting customer citizenship behavior*, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol. 3, No. 1 ,pp. 1170- 1191.
- 2- Anaza.N.A.,(2014)," *Personality Antecedents of Customer Citizenship Behaviors in Online Shopping Situations*, **Psychology and Marketing**, Vol. 31, No. 4 ,pp. 251-263.
- 3- Attafar, A., Ghandehari, M. ,& Momeni, G.,(2012)," *Study of Required Organizational Base for Implementation of Agility*", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol. 3, No. 11 ,pp. 180-190.
- 4- Banihashemi.S.A, Sarani.A.,(2012)," *Assessment of organizational agility in cement industry*", **African Journal of Business Management**, Vol. 6, No. 27 ,pp. 8055-8064.
- 5- Bartikowski .B.& Walsh, G., (2011) "Investigating mediators between corporate reputation and customer citizenship behaviors", **Journal of Business Research**, Vol. 64 , pp. 39-44.
- 6- Bettencourt, L. A., (1997), "*Customer voluntary performance: Customer as partners in service delivery*, **Journal of Retailing**, Vol.73,Iss.3, pp. 383-406.
- 7- Bove. L., Robertson, N., & Pervan, S., (2003)," *Customer citizenship behaviours : towards the development of a typology*, **Conference Proceedings Adelaide** , pp. 331-338.

- 8- Bove, L. L., Pervan, S. J., Beatty, S. E, & Shiu, E., (2009),"Service worker role in encouraging customer organizational citizenship behaviors", **Journal of Business Research** ,Vol.62, Iss.7, pp. 698-705.
- 9- Chamanifard.R, Nikpour.A, Chamanifard.S, Nobarieidishe.S.,(2015)," Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran", **Journal of Natural and Social Sciences**, , Vol. 4, No. 1 ,pp. 199-207.
- 10- CHUNG .T-W.,(2006)," The Moderating Effects of Involvement on the Relationships Among Perceived Service Quality, Customer Satisfaction, and Customer Citizenship Behavior", partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy OF Department of Sport Management, Recreation Management and Physical Education, Florida State University.
- 11- Dalvi ,M.R., Shekarchizadeh,A.R., Baghsorkhi,G.R,(2013)," investigating of organizational agility components (innovation speed, accountability, integrated information systems, flexible and multi-skilled employees and flexibility) on the organizational performance based on the satellite model (snowa company as a case study)", **G. J. P&A Sc and Tech**, Vol.3, Iss.4, pp. 1 – 14.
- 12- Dehaghi ,A ,K , Navabakhsh , M ., (2014) "Study the Effect of Organizational Factors to Implementing the Agility Strategy in Isfahan Municipality ",**International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences** , Vol. 4, No. 1, pp.315-326.
- 13- Dewberry, C. (2004)," **Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice**, 1st ed , Published in the Taylor & Francis.
- 14- Ford, W. S. Z., (1995).," Evaluation of the indirect influence of courteous service on customer discretionary behavior", **Human Communication Research**, Vol.22, No.1, pp. 65-89.
- 15- Fowler. J. G.,(2013),"Customer Citizenship Behavior: An Expanded Theoretical Understanding, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 4 No. 5, pp.1-8.
- 16- Garma.R., & Bove .L.L.,(2009)," Customer Citizenship Behaviours Directed at Service Personnel: What the Experts have to Say",**Australian and New Zealand Marketing Academy Conference**, pp. 1-8.
- 17- Groth, M., (2005)," Customers as Good Soldiers Examining Citizenship Behaviors in Internet Service Deliveries", **Journal of Management**, Vol. 31, No.1, pp. 7-27
- 18- Gruen, T.W. ,(1995),"The outcome set of relationship marketing in consumer markets", **International Business Review**, Vol. 4, Iss.4, pp. 447-469.
- 19- Hair , J. F., Black, W.C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2014), "**Multivariate Data Analysis; a Global Perspective**", New Jersey: Prentice Hall.
- 20- Hamad. Z. M. M, Yozgat.U.,(2017)," Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking ", **Management Science Letters**, Vol. 7, Iss.8, pp.407 – 422.
- 21- Hill, C. & Jones, G., (2009), "**Strategic Management, An Integrated approach**", 13th ed., Houghton Mifflin Company, Boston.
- 22- Holsapple .C.W.,& Li. X.,(2008)," understanding organizational Agility :A work- Design Perspective", **Research in sponsored in part by the office of the Assistant secretary of defense for Networks and information integration ,Naval Postgraduate school** , pp. 1-25.
- 23- Hosseini. S, Zare.F., Nematollahi. K., & Avatefi. .E.,(2013),"The Role of Servant Leadership in Organizational Agility:A Case Study in Fars Social Security Organization ",**European Online Journal of Natural and Social Sciences** , Vol. 2,No 3, pp.2935-2943.
- 24- Idris, W.M.S.& AL- Rubaie ,T.K., (2013),"Examining the Impact of strategic Learning on strategic Agility", **Journal of Management and strategy**, VOL. 4,NO. 2. pp.70-77.
- 25- Jones ,Gareth R. & George , Jennifer M., (2006)," **Contemporary Management**", 5 ed,McGraw-Hill, Inc, New York.
- 26- Kanten,P., Kanten ,S., Keceli ,M., Zaimoglu,Z ., (2017)," The antecedents of organizational agility: organizational structure, dynamic capabilities and customer orientation", **Press Academia Procedia, Global Business Research Congress**, Vol..3 , pp. 749-758.

- 27- Karimi.O, Daraei.M, Sepehr.M.,(2016)," *The Effect of Transformational Leadership Style on Components of Organizational Agility in Isfahan University of Technology*", **International Research Journal of Management Sciences**, Vol.4 ,No.2, pp. 49-155.
- 28- Kuleelung ,T. & Ussahawanitchakit,P.,(2015), "*Organizational agility and firm performance: evidence from information and communication technology (ICT) businesses in Thailand*", **The Business and Management Review**, Vol..7, No.1, pp. 206-217.
- 29- Madani. F.A., Khodadad., Hosseini. S.H.K., Kordnaej .A., Isfahani. A.M., (2015)," *Intellectual Capital: Investigating the Role of Customer Citizenship Behavior and Employee Citizenship Behavior in Banking Industry in Iran*, **Management and Administrative Sciences Review**, Vol.4, Iss.4, pp. 736-747.
- 30- Moshki.M.K.,& Teimouri.H.,(2013)," *A survey on the level of Organization Agility and proposition of a Comprehensive model (the case of Nir Pars Company)*", **International Journal of Human Resource Studies**, Vol. 3 ,No. 3 , pp. 62-77.
- 31- Nafei.W.A.,(2016)," *The Role of Organizational Agility in Enhancing Organizational Excellence: A Study on Telecommunications Sector in Egypt*", **International Journal of Business and Management**, Vol. 11 ,No. 4 , pp. 121-135.
- 32- Shahsavari .A,& Faryabi.M,(2013)," *The Effect of Customer-Based Corporate Reputation on Customers' Citizenship Behaviors in Banking Industry*, **Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology**, Vol.6, No.20, pp. 3746-3755.
- 33- Soch .H.,& Aggarwal .N.,(2013)," *Influence of Commitment on Customer Discretionary Behaviour : A Survey in Retail Sector*, **Universal Journal of Management**, Vol. 1, No. 2,pp. 103–110.
- 34- Swafford P. M, Ghosh S.,& Murthy N. ,(2006)," *The antecedents of supply chain agility of a firm: Scale development and model Testing*, **Journal of Operations Management**, Vol. 24 , Iss.2,pp. 170–188.
- 35- Tan .V.M, Quoquab .F, Ahmad .F,& Mohammad.J.,(2016)," *Effect of Self-esteem on Customer Citizenship Behaviors among International University Branch Campus Students*", **International Review of Management and Marketing**, Vol.6, Iss.3, pp. 467-475.
- 36- Thijs .K.,(2015)," *The influence of customer relationship management on customer citizenship behavior*", partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Management, Hasselt University.
- 37- Tonder .E.V,& de Beer .L.T.,(2018)," *New perspectives on the role of customer satisfaction and commitment in promoting customer citizenship behaviors*, **South African Journal of Economic and Management Sciences**, , Vol. 21 , No. 1,pp. 1–11.
- 38- Van.N.T., Chi .T.T.H, Chi.V.T.M.,& Quang.N.V.,(2016)," *The Relationship between Customer-Based Corporate Reputation and Customer Citizenship Behavior: The Case in Vietnam*", **International Journal of Business and Management**, Vol.11, No.9, pp. 298–309.
- 39- Yang .S., & Qin Hai .M., (2011) ,"*Review of Customer Citizenship Behaviors Scales in Service Perspective*, " **Innovative Computing and Information**,p:238-243.
- 40- Yeganegi ,M.& Zahiri ,M.S., (2012),"*The Effect of IT on Organizational Agility*", **Proceedings International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Istanbul, Turkey**, pp. 2537-2544.
- 41- Yi. Y., & Gong.T.,(2008)," *The effects of customer justice perception and affect on customer citizenship behavior and customer dysfunctional behavior*", **Industrial Marketing Management**, Vol..37 Iss.7, pp. 767-783.
- 42- Yi. Y, Rajan .N., & Gong.T., (2011),"*Customer participation and citizenship behavioral influences on employee performance, satisfaction, commitment, and turnover intention*, **Journal of Business Research**, Vol. 64. pp .87-95.
- 43- Yi. Y, Gong.T.,& Lee.H.,(2013),"*The Impact of Other Customers on Customer Citizenship Behavior* ". **Psychology and Marketing**, Vol.30, No.4, pp. 341–356.
- 44- Young .A.G., (2013),"*Identifying The Impact of Leadership Practices on Organizational Agility*, ", partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Organization Development, Pepperdine University.
- 45- Zhang, Z. & Sharifi, H. ,(2000), "*A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations*", **International Journal of Operations and Production Management**, Vol. 20, No.4, pp.496-513.

- 46- Zitkiene.R .,& Deksnys.M.,(2018)," *Organizational Agility Conceptual Model*", **Montenegrin Journal of Economics**, Vol.14, No.2, pp. 115-129.

الملحق (١) استمارة الاستبانة

م / استبانة

اخي الكريم ..
 اختي الكريمة ..
 تحية طيبة ..

أعدت هذه الإستبانة لقياس متغيرات البحث الموسوم " دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون: بحث ميداني مقارنة بين مصرف التنمية الدولي ومصرف العراقي للتجارة ". ولكونك أحد العاملين في هذا الصرح، فانت أفضل من يجيب على هذه الإستبانة ، راجين تفضلكم بالإجابة على الأسئلة بعناية خدمة لمسيرة البحث العلمي في بلدنا العزيز، ووضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تختارونها ، وستستخدم المعلومات لأغراض لبحث فقط ، ولا داعي لذكر الاسم .

مع خالص الشكر والتقدير...

الباحث

ت	(المحور الأول) الرشاقة التنظيمية	اتفق تماماً	اتفق	إلى حد ما	لا أتفق تماماً	
١	يستخدم المصرف إجراءات تصحيحية أنية لتحقيق رضا الزبائن عن جودة الخدمة التي يقدمها .					الإستجابة
٢	يتميز المصرف بالقدرة العالية على التكيف مع التغييرات لتلبية طلبات ورغبات الزبائن .					
٣	موظفي الخدمة في المصرف على استعداد دائم لتقديم الإجابة الفورية لاستفسارات الزبائن .					
٤	يتصف المصرف بالاستجابة السريعة لاقتناص الفرص الجديدة تمكنها من النجاح في تقديم خدمة مميزة للزبائن .					
٥	يمتلك المصرف إمكانات اتصال فعالة بينها وبين عاملها وزبائنها .					المقدرات
٦	يمتلك المصرف كادراً وظيفياً يتمتع بالخبرة والمعرفة لتلبية طلبات الزبائن .					
٧	لدى المصرف قدرات وموارد متفوقة تمكنها من توقع التغييرات الحاصلة في المجال المصرفي .					
٨	يتصف المصرف بسمعة متميزة تمكنها من مواجهة التغييرات .					
٩	يعتمد المصرف سياسات وإجراءات مرنة تسهم في مواكبة التغييرات غير المخطط لها.					المرونة
١٠	يتميز هذا المصرف بالتنوع في العروض والخدمات التي تقدمها للزبائن .					
١١	يتصف المصرف بالشفافية في التعامل مع الزبائن بالاستماع لأرائهم ومقترحاتهم .					
١٢	يتميز المصرف بالقدرة على الاستجابة لتغيرات الاسعار التي يطلقها المنافسون بغية الاحتفاظ بزبائنها .					

					13	يحرص المصرف على تنفيذ التغييرات في تبسيط إجراءات العمل بأقصى سرعة ممكنة.	السرعة
					14	يحرص المصرف على تنفيذ التغييرات التكنولوجية من حيث استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة لتقديم طلبات الزبائن بأقصى سرعة ممكنة.	
					15	يحرص المصرف على السرعة بتقديم الخدمات في الوقت المطلوب.	
					16	يحرص المصرف على السرعة بتنفيذ التغييرات واسعة النطاق لتلبية متطلبات ورغبات الزبون.	
					ت	(المحور الثاني) سلوك مواطنة الزبون	
لا أتفق	لا	إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً			
					17	انصح زملائي بالتعامل مع هذا المصرف.	التوصيات
					18	انصح عائلتي وأقاربي بالتعامل مع هذا المصرف.	
					19	أحدثت بايجابية مع الآخرين عن الخدمات المقدمة لدى هذا المصرف.	
					20	احرص على تقديم النصائح والتوصيات لأصدقائي فيما يتعلق بالتعامل مع هذا المصرف	
					21	أوضح للزبائن الآخرين كيفية الحصول على الخدمات المقدمة لدى هذا المصرف بشكل أفضل.	مساعدة الزبائن
					22	أقدم المساعدة للزبائن الآخرين في كيفية استخدام الخدمة المصرفية بشكل صحيح.	
					23	أوضح للزبائن الآخرين مدى دقة وخبرة العاملين في هذا المصرف.	
					24	احرص على تقديم المعلومات الصحيحة والدقيقة للزبائن الآخرين فيما يتعلق بإجراءات العمل في هذا المصرف.	
					25	احرص على ملئ الاستمارة الخاصة برضا الزبون.	التغذية العكسية
					26	احرص على تقديم الأفكار والمقترحات البناءة لإدارة المصرف التي تسهم في تحسين الخدمة المصرفية.	
					27	ابلق إدارة المصرف عن مدى تعاون مقدمي الخدمة فيها والمعاملة الجيدة لهم.	
					28	احرص على تقديم الملاحظات مباشرة الى مقدمي الخدمة بغية تحسين الخدمة المصرفية وكسبهم كأصدقاء.	