



---

## **The role of brand building in strategic resilience of bank(analytical study on a sample of Iraqi private sector banks)**

**Salam Jassim Hmood \* & Haneen Maitham Ali <sup>2</sup>**

**\*Al-Muthanna University / College of Administration and Economics**

### **ABSTRACT**

This study aims to explore and analyze the relationship between brand building and strategic resilience in Iraqi private banks. The study hypothesizes that brand building has a significant impact on strategic resilience. The research utilizes a descriptive-analytical method with a sample of 200 decision-makers from 15 private commercial banks in central and southern Iraq. Structural Equation Modeling (SEM) and Path Analysis have been employed using the software SPSS.V.23 and AMOS.V.23. The results indicate that brand building has a positive impact on enhancing the strategic resilience of the banks in the sample

**Keywords:** Brand building, strategic resilience, brand Citizenship, brand name, banks.

---

Received:15/5/2022

Accepted:6/9/2022

Published:31/3/2023

---

\*Corresponding Author: iraqi\_salam@mu.edu.iq

## دور بناء العلامة التجارية في الصمود الاستراتيجي للمصارف (دراسة تحليلية لعينة من مصارف القطاع الخاص العراقي)

سلام جاسم حمود العارضي\* و حنين ميثم علي<sup>2</sup>

\* جامعة المتنى / كلية الادارة والاقتصاد / قسم العلوم المالية والمصرفية.

### المستخلص

يهدف البحث الحالي الى تحليل العلاقة بين بناء العلامة التجارية والصمود الاستراتيجي للمصارف الخاصة في العراق، ينطلق من فرضية مفادها (يؤثر بناء العلامة التجارية للمصارف الخاصة في صمودها الاستراتيجي). يتبع هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي بعينة مقدارها 200 مستجيب موزعة على متخذي القرار في عينة مكونة من (15) مصرف من المصارف التجارية الخاصة في وسط وجنوب العراق، ومن خلال تطبيق معادلة النمذجة الهيكلية SEM وتحليل المسار Path Analysis ضمن برنامج SPSS.V.23 وكذلك AMOS.V.23. توصل البحث الى وجود علاقة خطية ايجابية بين بناء العلامة التجارية و صمود اداء المصارف عينة البحث استراتيجيا، أي ان جهود المصارف في بناء العلامة التجارية تؤثر في صمودها استراتيجيا.

**الكلمات المفتاحية:** بناء العلامة التجارية، الصمود الاستراتيجي، اسم العلامة التجارية، مواطنة العلامة التجارية، المصارف.

**المقدمة:**

لبيئة العمل المصرفي تغييرات ديناميكية تحول دون قدرته على الاستجابة السريعة لتلك المتغيرات مما يؤدي الى تراجع ادائها فتصبح اقل صموداً من الناحية الاستراتيجية، وعليه يتوجب على تلك المصارف تطوير قدراتها ومعرفة مدى قابليتها على الاستجابة السريعة لما يحدث من ازمات وماهي اهم العوامل التي تؤثر في بناء علامتها التجارية بما يضمن صمودها.

ومع التطور السريع للمجتمع دخل العالم في عصر بناء العلامة التجارية التي حظيت بأهتمام الكثير لما لها من أهمية، وهي اكثر من مجرد اعطاء اسم للمنتج وتمييزة بل تعد من اهم العوامل الاساسية للنجاح والارتقاء بالمصارف استراتيجيا بما يضمن صمودها امام اي عوائق اقتصادية وبيئية، وفي الوقت الذي تشهد فيه القطاعات المصرفية زيادة المنافسة والعديد من التحديات اصبح من الضروري مراعاة الخدمة المصرفية من خلال بناء علامتها التجارية لكسب الربحية على المدى الطويل.

اما الصمود الاستراتيجي يمكن تعريفه بأنه احد اهم الاستراتيجيات التي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المصارف و أي منظمة اخرى لتكون ذات قدرة على مواجهة التغييرات البيئية والاستجابة لها بشكل استباقي بما يضمن الحفاظ على مستوى اداء عالي لمدة طويلة.

لذلك جاء هذا البحث ليجمع بين بناء العلامة التجارية والصمود الاستراتيجي للمصارف عينة البحث، حيث سيتم تحليل العلاقة بين بناء العلامة التجارية بمتغيراتها الفرعية ( مرونة التصميم، اسم العلامة التجارية، الولاء للعلامة التجارية، مواطنة العلامة التجارية ) والصمود الاستراتيجي بمتغيراته الفرعية ( مرونة الموارد البشرية، المرونة الاستباقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد ).

**المبحث الاول/ المنهجية العلمية للبحث****مشكلة البحث**

يتصف العمل في القطاعات الخدمية بالركود وعدم التطور، لذا كان واجبا على منظمات العصر الحديث ان

تسعى الى رفع قدرتها الاستراتيجية، إذ يعزى تراجع أداء تلك المنظمات الى العديد من الاسباب من بينها عدم وجود علامة تجارية جاذبة مبنية بشكل صحيح تضمن صمودها في مجال المنافسة، لذلك جاء هذا البحث ليجد الاجابة على التساؤلات الآتية:

1- هل ان هناك علامة تجارية واضحة للمصارف عينة البحث؟

2- الى اي حد يحقق بناء العلامة التجارية صمود استراتيجي للمصارف عينة البحث؟

**هدف البحث**

يعتبر موضوع بناء العلامة التجارية من المواضيع الهامة في الوقت الراهن، لجذبه اهتمام الكثير من الباحثين لان للعلامة التجارية دور حاسم في ديمومة التنافسية للمنظمات الربحية والخدمية وكذلك صمودها في تلك المنافسة، لذلك فأن البحث الحالي يحاول تحديد طبيعة العلاقة بين بناء العلامة التجارية و الصمود الاستراتيجي للمصارف عينة البحث.

**اهمية البحث**

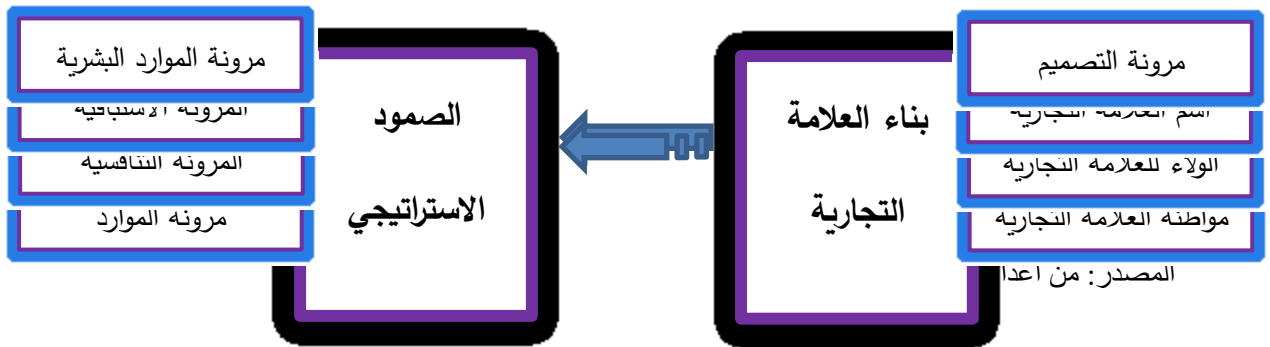
ينعكس تطوير القطاع المصرفي لأي بلد على تطوره الاقتصادي وهذا دليل على اهمية هذا القطاع، لذلك فأهمية البحث تتضح بالنقاط التالية:

1- يعالج بالبحث والتحليل مشكلة من مشاكل القطاع المصرفي ألا وهي عملية بناء العلامة التجارية.

2- اعتماد الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي على مجتمع وعينة البحث البالغة 200 مستجوب مما يقرب من واقعية ودقة النتائج.

**المخطط الفرضي للبحث**

يجرى تصميم المخطط الاجرائي للبحث كمحاولة في حل مشكلة البحث وطريقة في الوصول الى هدف البحث وقد تم تصميمه كما في الشكل (1) ليتضمن المتغيرات المبحوثة، اذ يشكل متغير بناء العلامة التجارية المتغير المستقل والصمود الاستراتيجي المتغير التابع، بينما توضح الأسهم المدرجة بالشكل التأثير المباشر وغير المباشر.



## فرضيات البحث

ينطلق البحث الحالي من فرضية رئيسة مفادها:  
توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية بين بناء العلامة التجارية وصمود المصارف استراتيجيا. ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

- (1) يؤثر بعد مرونة التصميم تأثيرا ذو دلالة احصائية بمتغير الصمود الاستراتيجي
- (2) يؤثر بعد اسم العلامة التجارية تأثيرا ذو دلالة احصائية بمتغير الصمود الاستراتيجي.
- (3) يؤثر بعد مواطنة العلامة التجارية تأثيرا ذو دلالة احصائية بمتغير الصمود الاستراتيجي.
- (4) يؤثر بعد الولاء للعلامة التجارية تأثيرا ذو دلالة احصائية بمتغير الصمود الاستراتيجي.

## المبحث الثاني/ الاطار النظري للبحث

### اولا: بناء العلامة التجارية Brand building

#### (1) مفهوم بناء العلامة التجارية Brand building

تعرف العلامة التجارية لغويا على انها كل ما يدل على الشيء ويميزه عن غيره، اما اصطلاحاً فيعني بها كل ما يميز مقدمي الخدمة عن منافسيهم سواء كان باسم او رمز او كلاهما، وقد ظهرت الحاجة لبناء علامة تجارية قوية تراعي التأثيرات البيئية المختلفة ( Biedenbach, 2012)، وقيام المنظمات بتطوير العلامة التجارية لتحقيق تنافسية ناجحة، وان بناء علامة تجارية متينة يعد اجراء تحفيزي يرفع من قدرة المنظمة ( Kumari, 2020)، اذ يتضمن بنائها مشاركة فعالة من قبل الادارة والموظفين لتطويرها وتقديم استراتيجيات ترفع اداءها على انها احد اهم الاولويات في قائمة الاستراتيجيات الخاصة لما لها من تأثير مباشر في صمود المنظمة (Minbashrazgah et al, 2021).

ويمكن معرفة بناء العلامة التجارية بشكل فعال من خلال قدرتها على ترك انطباع دائم في ذهن الجمهور المستهدف حيث يشار اليها بمصطلح "وشم الدماغ" (Post et al, 2005)، فعندما يتعلق الأمر بمرحلة البناء، ينصح بإجراء الكثير من التغييرات الصغيرة بدلا من اجراء بعض التغييرات الاكبر فقط ( Hamdon, 2021).

ان زيادة التركيز على العلامة التجارية وبناءها كان بسبب التغييرات البيئية التي من الممكن ان تزيد المنافسة بين المنظمات، وان شعار او اسم العلامة التجارية يعتبر احد اهم العوامل المؤثرة على بناء العلامة بشكل متين اذ انه يحدث فرق بعملية التذكر من قبل الزبائن والتعرف على العلامة التجارية (Korhonen, 2010).

وبالتالي وحسب ماتقدم يمكن تعريف بناء العلامة التجارية على انها: الجهود المشتركة بين الادارة والموظفين لتطوير استراتيجيات فعالة ومرنة تهتم بتحديث العلامة التجارية بشكل مستمر مع الاخذ بنظر الاعتبار التغذية العكسية من الزبائن لتظهرها بالشكل الذي يضمن ولاء الزبائن لها، وجذب زبائن جدد ليكون لها القدرة على الصمود في ظل تنافس شديد.

#### (2) تسلسل عملية بناء العلامة التجارية:

هناك اطار عمل من خطوتين يمكن ان يدعم رواد الاعمال في اتخاذ القرار فيما يتعلق ببناء العلامة التجارية وكالاتي:

- **الخطوة الاولى:** يتطلب بناء العلامة التجارية رؤية طويلة المدى وتخطيطا مدعوما من قبل الادارة العليا ويتم تنفيذه بدقة عبر جميع العمليات الادارية (Hamdon, 2021)، و تتبع عملية البناء ثلاث مراحل رئيسية: اولاً، قبل انشاء المنظمة يجب ان يحدد رائد الاعمال استراتيجية علامتها التجارية، والتي يجب ان تتماشى مع استراتيجية المنظمة الجديدة. ثانياً، تغطية الجانب المرئي لبناء العلامة التجارية حيث يجب ان يتماشى تصميم العلامة التجارية (الاسم والشعار والالوان والعناصر المرئية الاخرى) مع مهمتها وفلسفتها المحددة. وتركز المرحلة الثالثة في تسلسل انشاء العلامة التجارية على الخطة الفعلية لبناء العلامة التجارية حيث يجب تطويرها واختيارها بعناية (Bresciani & Eppler, 2010).

- **الخطوة الثانية:** إدارة العلامة التجارية بشكل صحيح اذ يجب ان يتم تزويد كل زبون بقاعدة اساسية مناسبة عن العلامة التجارية وبالتالي بناء صورة بذهنه كما يرغب مالكها، ويعزى السبب عن نجاح المنظمات عالمياً، وجود مدراء للعلامة التجارية يكونون مسؤولين عن خلق صورة ذهنية للزبائن عن اداء وتوجه وعمل علامتهم التجارية بشكل رصين (Randall, 2000).

وبالتالي على المنظمات والشركات اتباع استراتيجية معينة تتضمن بناء العلامة التجارية وتوضيحها والاعلان عنها للوصول لأكبر قدر ممكن من الزبائن وترجمة عملها عبر الانترنت مثلاً لضمان قوة الترويج، وينتج عن ذلك بناء علامة تجارية ضخمة وضبط محكم للتكاليف وصامدة امام البيئة الاقتصادية المتغيرة. (Leland, 2016)

مواجهة الازمات، بل يتعلق بامتلاك المنظمة القدرة على التغيير قبل ان تصبح مسألة التغيير واجبة ( Hamel & Valikangas, 2003) ويشير الصمود الاستراتيجي الى امكانية التأهب والتغيير والتكيف مع اي ظروف خارجية متغيرة، والاستجابة لهذه الظروف والقدرة على مواجهتها (Mark et al, 2016).

ويعرفه (England, 2015) بأنه قدرة المنظمة على تعديل اداءها اثناء او بعد التغييرات والاضطرابات التي تواجهها، بحيث يمكنها تحمل العمليات المطلوبة في ظل كل من الظروف المتوقعة وغير المتوقعة. وانه ممارسة التفكير الى الامام اثناء القيادة عبر الاضطرابات الحالية للتكيف مع ظروف التشغيل الصعبة مع التطلع الى ما وراء هذه الظروف لمواصلة التركيز على الافق. وان سياق الصمود هو الانتقال بين البدائل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة لمواجهة الاضطرابات بهدف تحسين وتطوير خدماتها (Voola & Muthaly, 2005).

وتطوير خدماتها (Voola & Muthaly, 2005).  
ومن خلال ماسبق يمكن تعريف الصمود الاستراتيجي بأنه الادارة الاستباقية لمواجهة التغييرات البيئية من قبل المنظمات قبل ان يكون التغيير اجبارياً، ومواجهة الاضطرابات والازمات بشكل سريع وتحويل التهديدات الى فرص والاستفادة منها لضمان قدرة المنظمة على المنافسة والبقاء بما يضمن تلبية رغبات الزبائن.

## 2) اهمية الصمود الاستراتيجي:

ان التغييرات البيئية والاضطرابات والازمات المفاجئة وشدة الضغوط على المنظمات ، ادت الى الحاجة لمرونة استراتيجية قادرة على المواجهة والتهيو للرد على هذه الضغوطات، اذ اصبح اهميتها للمنظمات بسبب تحقيقها ميزة تنافسية جديدة تضمن امتلاكها قدرات ديناميكية متقدمة، وبالتالي تجلت اهمية الصمود الاستراتيجي حسب اراء العديد من الباحثين فـ ( Wang & Lo, 2004) اكدا اهميتها بالاتي:

- 1- ان الصمود الاستراتيجي شرط لرفع كفاءة المنظمة وقدرتها على التكيف تجاه التغييرات وبالتالي الصمود ومواجهة المنافسين وادارة نشاطها في ظل هذه الظروف البيئية، ومن الواجب اعتماد الصمود الاستراتيجي في ظل حالات عدم التأكد.
- 2- تعزيز قدرة الاستجابة لدى المنظمات لمتطلبات الزبائن المتغيرة، وبالتالي ضمان قابليتها على فهم تفضيلات الزبون والتفاعل معها وتلبيتها.
- 3- الاهتمام بقيمة الزبائن من خلال قدرتها على المواكبة والاستجابة السريعة لرغباتهم

## 3) ابعاد بناء العلامة التجارية:

تختلف وجهات النظر حول ابعاد بناء العلامة التجارية فلكل بحث وجهة نظر معينة حسب موضوعه وبالتالي جاء هذا البحث لدراسة ابعاد بناء العلامة التجارية بما يتناسب مع المتغيرات الرئيسية للدراسة (بناء العلامة التجارية، الصمود الاستراتيجي) وهذه الابعاد كالآتي: (العمادي، 2021 ؛ قدور، احمد، 2019)

- 1- مرونة التصميم
- 2- اسم العلامة التجارية
- 3- الولاء للعلامة التجارية
- 4- مواطنة العلامة التجارية

## ثانياً: الصمود الاستراتيجي Strategic Resilience

### 1) مفهوم الصمود الاستراتيجي Strategic Resilience

ظهر مفهوم الصمود بصفة عامة واعقب ذلك دخوله الى المجال الإداري بتفاعل المنظمات معه ومع البيئة الخارجية، بالإضافة الى انه في جزء منه التجربة الايجابية للإدارة والاستفادة منها حسب مقتضيات الوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي (Abdalamer et al, 2019)، لينتقل بعدها الى المرحلة العملية ليتم في الشكل الاخير بمصطلح الصمود الاستراتيجي (Al-Zu'bi, 2016).

يمكن لعدد قليل من المنظمات اظهار الصمود من خلال الحفاظ على الاداء العالي لفترة طويلة (Sabbar & Abdalamer, 2018) اذ تركز الادبيات بشكل اساسي على مصطلح الصمود بأنه: الفعل التنظيمي للآزمات، والقدرة على تحمل الانتكاسة والتعافي منها (Carmeli & Markman, 2011)، او القدرة على العودة الى حالة الاستقرار بعد الانتكاسة (Spillan & Hough, 2003)، ويتضمن مفهوم الصمود شرط الصمود والقدرة على التكيف واستيعاب صدمات السوق (Folk, 2006)، اذ لا يتعلق الصمود بالاستجابة لأزمة واحدة والتعافي منها (Mcmanus, 2008)، فهو يشمل التوقع والتفاعل مع الاتجاهات البيئية المتغيرة بشكل دائم والتصدي لهذه التغييرات، وان صمود المنظمة يكتسب عندما تكون المنظمة قادرة على تحويل التهديدات المفاجئة الى فرص والتصرف بفاعلية قبل المنافسين والتركيز على التجديد اي الادارة الاستباقية للآزمات (Valikangas & Romme, 2012).

ان التكيف وحده غير كاف عندما يتعلق الامر بالصمود الاستراتيجي نظراً لعالمنا المليء بعدم اليقين وعدم الاستقرار فأن التجديد المستمر او بالاحرى الابتكار والتحول مطلوبان (Peter, 1990)، وبالتالي فأن الصمود الاستراتيجي لا يتعلق بالتكيف المناسب في

- 2- وضع بدائل استراتيجية بشكل مستمر والتحديث فيها بما يتناسب مع القدرة على مواجهة اي اضطرابات بالاضافة الى تلبية رغبات الزبائن وسد متطلباتهم المختلفة.
- 3- خلق ميزة تنافسية عالية بسبب طبيعتها بتحويل التهديدات الى فرص وبما يتناسب مع حاجة المنظمة.

### 3 ابعاد الصمود الاستراتيجي

تختلف الاراء و وجهات النظر حول الصمود الاستراتيجي، وعلى اساس ذلك جاء هذا البحث لأختيار الابعاد التي تتلائم مع متغيرات الدراسة الرئيسية (بناء العلامة التجارية، الصمود الاستراتيجي) وكما يلي: (Han & Zhang, 2021)؛ Abu-Nahel et al, 2020

- 1- مرونة الموارد البشرية
- 2- المرونة الاستباقية
- 3- المرونة التنافسية
- 4- مرونة الموارد

### المبحث الثالث/ الجانب العملي للبحث

#### أولاً: الوصف الاحصائي

ان الهدف الرئيس من هذه الفقرة هو التعرف على خصائص العينة البحثية من خلال الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث التي تمثلت ب (بناء العلامة التجارية، الصمود الاستراتيجي) وباستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الإجابة، اذ انه يتم رفض كل بعد من ابعاد متغيرات البحث قيد الدراسة في حالة كون الوسط الحسابي اقل من (3) او درجة الإجابة اقل من (0.6).

المتغيرة، وهذا يؤدي الى نمو المنظمة ورفع قيمتها الربحية ومبيعاتها.

وعلى هذا الاساس فالصمود الاستراتيجي يخلق للمنظمة مكانة مميزة في السوق كونها قادرة على مواجهة اي ظروف بيئية متغيرة، وله اهمية في كونه يساهم في رفع قدرة المنظمة وكفاءتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات وتمكينها من البقاء والصمود خلال فترة الاضطرابات بما يهيئ القدرة على خلق قيمة وتحقيق ميزة تنافسية بوضع بدائل استراتيجية مختلفة ونطاق واسع من الخيارات قبل ظهور الحاجة اليها، اي انها تساعد بتجهيز استراتيجيات استباقية (Ratanapornsiri, 2003). ان اهمية الصمود الاستراتيجي تنبع من كونها تحقق ميزة النجاح في منظمات الاعمال، اذ ان المنظمات الصامدة تستطيع التحول من استراتيجية الى اخرى بسرعة ومرونة (Dahash & Abdlamer, 2022)، لذلك هي قادرة على مواكبة اي اختلاف او تغييرات في الوضع التنافسي، وبالتالي هي اكثر استباقية في تحليل البيئة وانتهاز الفرص او بالأحرى تحويل التهديدات الى فرص تمكنها من الاستفادة منها (Radomska, 2015).

ومن خلال ماتقدم يمكن ايجاز اهمية الصمود الاستراتيجي للمنظمة ككل وللمصارف على وجه الخصوص وهي كالآتي:

- 1- يرفع من كفاءة المنظمة وذلك من خلال قدرتها على الرؤية المستقبلية وادارة الازمات وحالات الاختلال الاقتصادي المفاجئ.

### 1- بناء العلامة التجارية:

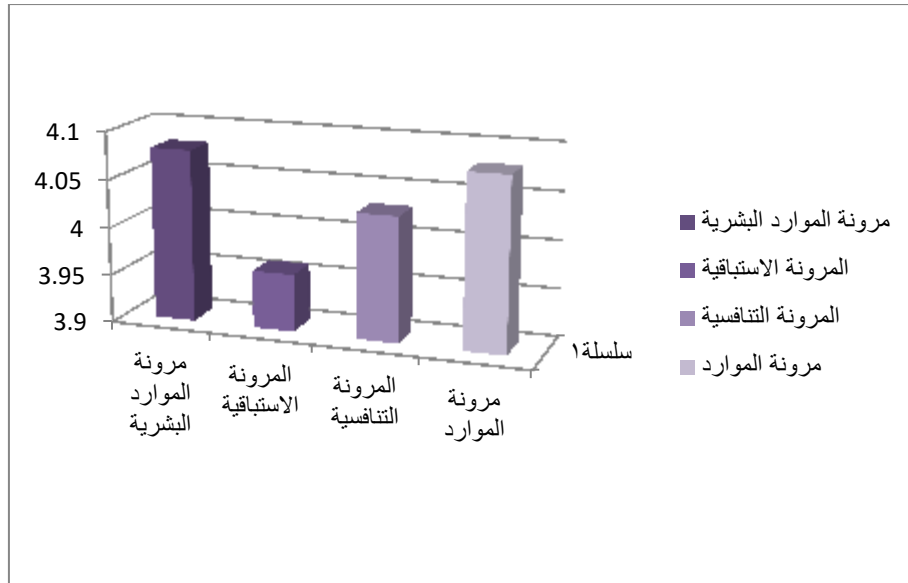
جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير بناء العلامة التجارية

البعد الرئيس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	الأهمية النسبية	الأهمية الترتيبية
1 مرونة التصميم	4.08	.772	0.82	مرتفع	1
2 اسم العلامة التجارية	4.03	.784	0.81	مرتفع	4
3 مواطنة العلامة التجارية	4.06	.727	0.81	مرتفع	2
4 الولاء للعلامة التجارية	4.05	.755	0.81	مرتفع	3
المتوسط الاجمالي لمتغير بناء العلامة التجارية	4.06	.760	0.81	مرتفع	--

المصدر : (Spss.v.26) (Microsoft Excel 2010) بتصرف الباحثة

بناء العلامة التجارية على متوسط حسابي عام مرتفع قدره (4.06) وانحراف معياري (0.760)، وادناه الشكل (2) يبين ترتيب ابعاد بناء العلامة التجارية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية:

يوضح الجدول (1) اعلاه ان بعد مرونة التصميم حل بالترتيب الاول من حيث الاهمية الترتيبية وفقا لاجابات قادة المصارف الخاصة العراقية، فيما حل بعد اسم العلامة التجارية في الترتيب الاخير من حيث الاهمية الترتيبية لابعاد بناء العلامة التجارية، وقد حصل متغير



شكل (2) مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير بناء العلامة التجارية حسب المتوسطات، الحسابية المصدر : مخرجات Microsoft Excel 2010

## 2- الصمود الاستراتيجي:

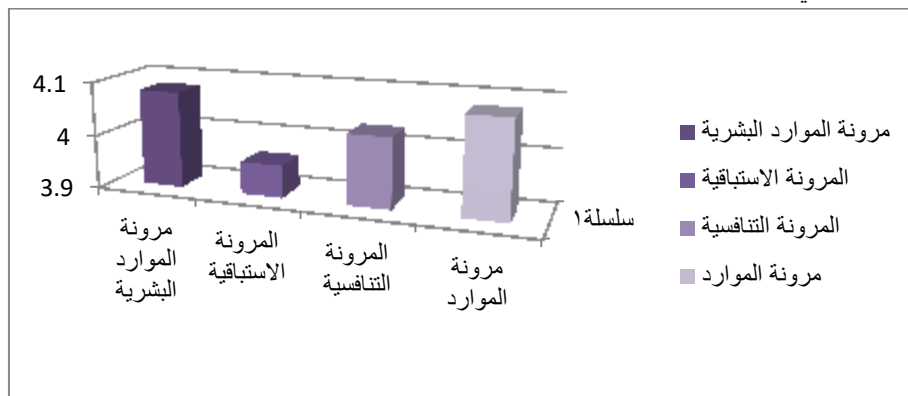
جدول (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية، للأبعاد الرئيسة لمتغير الصمود الاستراتيجي

الاهمية الترتيبية	الاهمية النسبية	درجة الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيس
2	مرتفع	0.82	.776	4.08	1 مرونة الموارد البشرية
4	مرتفع	0.79	.799	3.96	2 المرونة الاستراتيجية
3	مرتفع	0.81	.771	4.03	3 المرونة التنافسية
1	مرتفع	0.82	.774	4.08	4 مرونة الموارد
--	مرتفع	0.81	.780	4.04	المتوسط الاجمالي لمتغير الصمود الاستراتيجي

المصدر : مخرجات (Spss.v.26) (Microsoft Excel 2010) بتصرف الباحثة

الاستراتيجي على متوسط حسابي عام مرتفع قدره (4.04) وانحراف معياري (0.780)، وادناه الشكل (3) يبين ترتيب ابعاد الصمود الاستراتيجي بالاعتماد على المتوسطات الحسابية:

ويبين الجدول (2) اعلاه ان بعد مرونة الموارد حل بالترتيب الاول من حيث الاهمية الترتيبية وفقا لاجابات قادة المصارف الخاصة العراقية، فيما حل بعد المرونة الاستراتيجية في الترتيب الاخير من حيث الاهمية الترتيبية لابعاد الصمود الاستراتيجي، وقد حصل متغير الصمود



شكل (3) مستوى ابعاد متغير الصمود الاستراتيجي حسب المتوسط الحسابي المصدر : مخرجات Microsoft Excel 2010

من المقدار المحدد (1.96) وعند مستوى دلالة (0.000)، كما ان معامل التفسير لمتغير الصمود الاستراتيجي والظاهرة في الشكل (4) قد بلغت (0.80) مما يعني ان متغير بناء العلامة التجارية له القدرة على تفسير (0.80) من التغيرات التي تطرأ على الصمود الاستراتيجي للمصارف المدروسة، اما بالنسبة لما تبقى من نسبة والبالغ (0.20) من التغيرات فانه يرجع الى متغيرات اخرى غير داخلية في البحث الحالي."

ويجدر بالذكر ان البحث اتبع مسار الفرضية الرئيسة في تحليل البيانات واستخدامها، اما المتبقي من البيانات المذكورة في الجدول (3) والشكل (4) يرجع الى مسارات المتغير لأبعاده وهي نسب ثابتة غير داخلية في البحث الحالي الا انه تم اجرائها لمصادقية اعتماد البيانات.

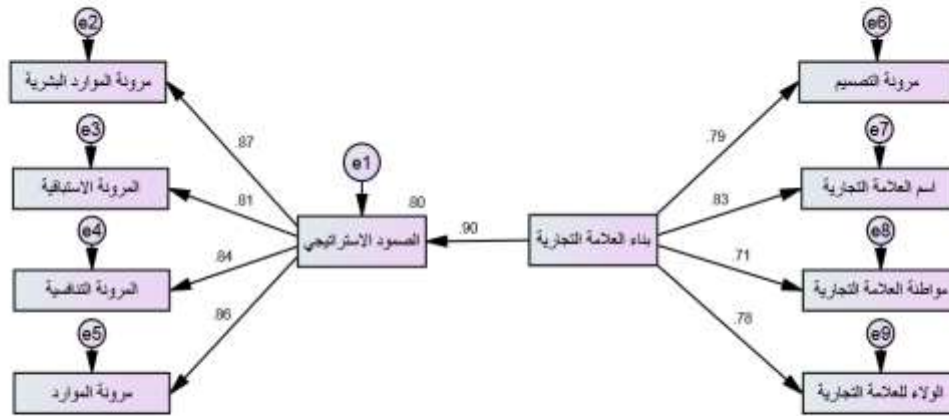
وبناءً على النتائج اعلاه يمكن تفسير ذلك بان مصارف القطاع الخاص العراقي عينة البحث اذا ما اهتمت بمرونة التصميم واسم العلامة التجارية ومواطنة العلامة التجارية والولاء للعلامة التجارية لديها فان ذلك سيؤثر ايجابا في تعزيز كل مرونة مواردها البشرية والمرونة الاستباقية والمرونة التنافسية ومرونة الموارد لديها." وبالاعتماد على النتائج اعلاه تقبل الفرضية الرئيسة من فرضيات التأثير.

### ثانياً: اختبار الفرضيات

**الفرضية الرئيسة: ( توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية بين بناء العلامة التجارية وصمود المصارف استراتيجيا)**

تتنبأ الفرضية الرئيسة بوجود تأثير مباشر لبناء العلامة التجارية في مصارف القطاع الخاص العراقي في الصمود الاستراتيجي ، ولتوضيح النموذج الهيكلي للتأثيرات بين متغيري بناء العلامة التجارية و الصمود الاستراتيجي من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية SEM يبين كل من الشكل (4) والجدول (3) نموذج الفرضية الرئيسة الثانية الهيكلي، وللتحقق من تنبؤ هذه الفرضية تم الاعتماد على (B) والتي تظهر قيمتها على الاسهم التي تمتلك اتجاه واحد بين متغيري بناء العلامة التجارية و الصمود الاستراتيجي والتي كانت قيمتها (0.90)، الامر الذي يعني ان توافر انحراف معياري بمقدار وحدة واحدة من بناء العلامة التجارية سينتج عنها توافر الصمود الاستراتيجي للمصارف الخاصة العراقية عينة البحث بنسبة (0.90) وبالنتيجة فمتغير بناء العلامة التجارية له تأثير مباشر في متغير الصمود الاستراتيجي بنسبة (0.90).

كما ان نسبة C.R. الحرجة التي تظهر في الجدول (3) كانت بمقدار (28.398) وبالتالي فهي مقبولة لانها اكبر



الشكل (4) مسار الانحدار وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية للفرضية الرئيسة

المصدر: مخرجات برنامج Aoms.v.24

جدول (3) التقديرات الخاصة بنموذج التأثير بين متغيري بناء العلامة التجارية و الصمود الاستراتيجي



المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	B	Estimate	S.E.	C.R.	P
الصمود الاستراتيجي	<---	بناء العلامة التجارية	.896	1.035	.036	28.398	***
اسم العلامة التجارية	<---	بناء العلامة التجارية	.831	1.079	.051	21.036	***
مواطنة العلامة التجارية	<---	بناء العلامة التجارية	.713	.873	.061	14.325	***
مرونة الموارد البشرية	<---	الصمود الاستراتيجي	.870	1.001	.040	24.849	***
المرونة الاستباقية	<---	الصمود الاستراتيجي	.810	1.021	.052	19.510	***
المرونة التنافسية	<---	الصمود الاستراتيجي	.839	.983	.045	21.789	***
مرونة الموارد	<---	الصمود الاستراتيجي	.862	.998	.042	24.019	***
مرونة التصميم	<---	بناء العلامة التجارية	.791	1.048	.058	18.209	***
الولاء للعلامة التجارية	<---	بناء العلامة التجارية	.782	.999	.057	17.673	***

المصدر : مخرجات برنامج Aoms.v.24

تتوقع الباحثة من خلال هذه الفرضية بان لبعده اسم العلامة التجارية تأثيرا مباشرا في الصمود الاستراتيجي للمصارف المدروسة، ولاختبار هذا التوقع من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية اعتمدت الباحثة على القيمة التي تظهر على الاسهم ذات الاتجاه الواحد بين ابعاد بناء العلامة التجارية ومتغير الصمود الاستراتيجي والتي تمثل معامل بيتا (B) والظاهرة في الشكل (5)، والتي بلغت (0.36) بين بعد اسم العلامة التجارية ومتغير الصمود الاستراتيجي مما يعني ان لبعده اسم العلامة التجارية تأثير مباشر في متغير الصمود الاستراتيجي بمقدار (0.36) وبالتالي فان توافر انحراف معياري بمقدار وحدة واحدة من بعد اسم العلامة التجارية سينتج عنها توافر الصمود الاستراتيجي للمصارف عينة البحث بنسبة (0.36) وما يعزز هذه النتيجة هو قيمة C.R. الحرجة الموضحة في الجدول (4) والبالغة (8.981) وهي اكبر من المعيار المحدد (1.96) عند مستوى دلالة (0.000).

وبالاعتماد على النتائج اعلاه تقبل الفرضية الفرعية الثانية المتفرعة من الفرضية الرئيسية.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة: (يؤثر بعد مواطنة العلامة التجارية تأثيرا ذو دلالة احصائية بمتغير الصمود الاستراتيجي).

تتوقع الباحثة من خلال هذه الفرضية بان الصمود الاستراتيجي يتأثر بشكل مباشر ببعده مواطنة العلامة التجارية في مصارف القطاع الخاص العراقي عينة البحث، ولاختبار هذا التوقع من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية اعتمدت الباحثة على القيمة التي تظهر على الاسهم ذات الاتجاه الواحد بين ابعاد بناء العلامة التجارية ومتغير الصمود الاستراتيجي والتي تمثل معامل بيتا (B) والظاهرة في الشكل (5)، والتي بلغت (0.11) بين بعد مواطنة العلامة التجارية ومتغير

ويتفرع من الفرضية الرئيسية اربع فرضيات فرعية:

أ. الفرضية الفرعية الاولى: (يؤثر بعد مرونة التصميم تأثيرا ذو دلالة احصائية بمتغير الصمود الاستراتيجي).

تنتبأ الباحثة من خلال هذه الفرضية بان الصمود الاستراتيجي للمصارف عينة البحث يتأثر بشكل مباشر بمرونة التصميم، ولاختبار تنبؤ الباحثة من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية تم الاعتماد على القيمة التي تظهر على الاسهم ذات الاتجاه الواحد بين ابعاد بناء العلامة التجارية ومتغير الصمود الاستراتيجي والتي تمثل معامل بيتا (B) والظاهرة في الشكل (5)، والتي بلغت (0.21) بين بعد مرونة التصميم ومتغير الصمود الاستراتيجي مما يعني ان لبعده مرونة التصميم تأثير مباشر في متغير الصمود الاستراتيجي بمقدار (0.21) وبالتالي فان ذلك يعني ان توافر انحراف معياري بمقدار وحدة واحدة من بعد مرونة التصميم سينتج عنها توافر الصمود الاستراتيجي للمصارف عينة البحث بنسبة (0.21) وما يعزز هذه النتيجة هو قيمة C.R. الحرجة الموضحة في الجدول (4) والبالغة (5.532) وهي اكبر من المعيار المحدد (1.96) عند مستوى دلالة (0.000).  
بالاضافة لذلك فان قيمة معامل التفسير المبينة في الشكل (5) كانت عند مستوى (0.83) مما يعني ان ابعاد بناء العلامة التجارية تفسر ما نسبته (0.83) من التغيرات التي تطرأ على متغير الصمود الاستراتيجي في المصارف قيد البحث.

وبالاعتماد على النتائج اعلاه تقبل الفرضية الفرعية الاولى المتفرعة من الفرضية الرئيسية.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: (يؤثر بعد اسم العلامة التجارية تأثيرا ذو دلالة احصائية بمتغير الصمود الاستراتيجي).

التوقع من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية اعتمدت الباحثة على القيمة التي تظهر على الاسهم ذات الاتجاه الواحد بين ابعاد بناء العلامة التجارية ومتغير الصمود الاستراتيجي والتي تمثل معامل بيتا (B) والظاهرة في الشكل (5)، والتي بلغت (0.45) بين بعد الولاء للعلامة التجارية ومتغير الصمود الاستراتيجي مما يعني ان لبعد الولاء للعلامة التجارية تأثير مباشر في متغير الصمود الاستراتيجي بمقدار (0.45) الامر الذي يعني ان توافر انحراف معياري بمقدار وحدة واحدة من من بعد الولاء للعلامة التجارية سينتج عنها توافر الصمود الاستراتيجي للمصارف عينة البحث بنسبة (0.45) وما يعزز هذه النتيجة هو قيمة C.R. الحرجة الموضحة في الجدول (4) والبالغة (12.501) وهي اكبر من المعيار المحدد (1.96) عند مستوى دلالة (0.000)."

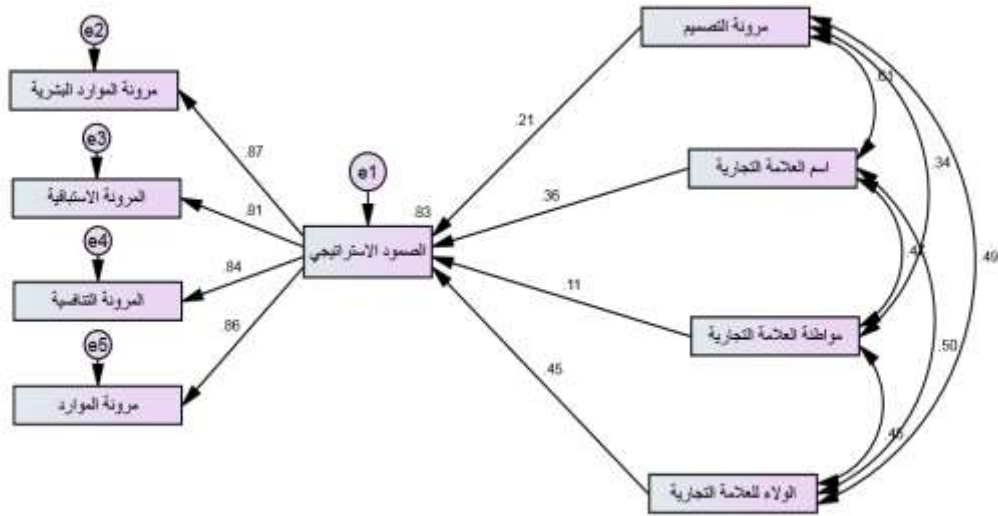
وبالاعتماد على النتائج اعلاه تقبل الفرضية الفرعية الرابعة المتفرعة من الفرضية الرئيسية.

الصمود الاستراتيجي مما يعني ان لبعد مواطنة العلامة التجارية تأثير مباشر في متغير الصمود الاستراتيجي بمقدار (0.11) وبالتالي فان توافر انحراف معياري بمقدار وحدة واحدة من بعد مواطنة العلامة التجارية سينتج عنها توافر الصمود الاستراتيجي للمصارف عينة البحث بنسبة (0.11) وما يعزز هذه النتيجة هو قيمة C.R. الحرجة الموضحة في الجدول (4) والبالغة (3.269) وهي اكبر من المعيار المحدد (1.96) عند مستوى دلالة (0.001)."

وبالاعتماد على النتائج اعلاه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المتفرعة من الفرضية الرئيسية.

ث. الفرضية الفرعية الرابعة: ( يؤثر بعد الولاء للعلامة التجارية تأثيرا ذو دلالة احصائية بمتغير الصمود الاستراتيجي).

تتوقع الباحثة من خلال هذه الفرضية بان الصمود الاستراتيجي للقطاع المصرفي العراقي الخاص يتأثر بشكل مباشر ببعد الولاء للعلامة التجارية، ولاختبار هذا



الشكل (5) مسار الانحدار وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

المصدر : مخرجات برنامج Aoms.v.24

جدول (4) التقديرات الخاصة بنموذج التأثير بين ابعاد بناء العلامة التجارية و الصمود الاستراتيجي

المسار	B	Estimate	S.E.	C.R.	P
الصمود الاستراتيجي <--- مرونة التصميم	.211	.183	.033	5.532	***
الصمود الاستراتيجي <--- اسم العلامة التجارية	.358	.318	.035	8.981	***

الصمود الاستراتيجي	<---	مواطنة العلامة التجارية	.112	.105	.032	3.269	.001
الصمود الاستراتيجي	<---	الولاء للعلامة التجارية	.451	.408	.033	12.501	***
مرونة الموارد البشرية	<---	الصمود الاستراتيجي	.870	1.001	.040	24.849	***
المرونة الاستباقية	<---	الصمود الاستراتيجي	.810	1.021	.052	19.510	***
المرونة التنافسية	<---	الصمود الاستراتيجي	.839	.983	.045	21.789	***
مرونة الموارد	<---	الصمود الاستراتيجي	.862	.998	.042	24.019	***

المصدر : مخرجات برنامج Aoms.v.24

وعليه ومن خلال الجدول (4) والشكل (5) المذكور في الأعلى ان البحث اتبع مسار الفرضيات الفرعية في تحليل البيانات واستخدامها، اما المتبقي من البيانات المذكورة يرجع الى مسارات المتغير لأبعاده وهي نسب ثابتة غير داخلة في البحث الحالي الا انه تم اجرائها لمصادقية اعتماد البيانات.

#### المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

##### أ- الاستنتاجات الفكرية

- 1- يتبين لنا بعد الاطلاع على الاسهامات الفكرية ذات العلاقة بمتغير بناء العلامة التجارية انه يعزز من الصمود الاستراتيجي للمنظمات من خلال تطوير العلامة التجارية بشكل مستمر مما يعطي القدرة لهذه المنظمات في مواجهة التنافسية العالية في بيئة العمل وبالتالي صمودها استراتيجياً.
- 2- استنتجت الباحثة من خلال الاطلاع على الجانب النظري لمتغير الصمود الاستراتيجي انه يساعد على رفع كفاءة المنظمات من خلال الرؤية المستقبلية لادارة التقلبات البيئية التي تواجه المنظمة والعمل على بناء بدائل استراتيجية ديناميكية لكي تتناسب مع القدرة على مواجهة التقلبات البيئية.

##### ب- الاستنتاجات الإجرائية

- 1- بينت لنا نتائج التحليل العملي لبيانات البحث ان طبيعة العلاقة بين متغيراتها المستقل(بناء العلامة التجارية) ومتغيراته( والتابع ( الصمود الاستراتيجي بأبعاده) انها خطية إيجابية أي ان جهود المصارف في بناء العلاقة التجارية يؤثر في صمودها استراتيجياً.
- 2- وجد البحث من خلال الاطلاع على الاتجاه العام لاجابات افراد العينة ان هنالك علامة تجارية لكل مصرف من المصارف المدروسة وكل علامة تستند

الى جهود بناء مدروسة من قبل الإدارات العليا لتلك المصارف وبما يضمن صمودها.

3- اتضح ومن خلال نتائج البحث ان امتلاك علامة تجارية ذات تصميم مرن يساعدها على التكيف والنمو بشكل أسرع بوجود قاعدة متينة واستراتيجيات تضمن إمكانية مواجهتها للأزمات المختلفة وبالتالي صمودها.

4- أظهر البحث ان للقيادات العليا رؤية واضحة حول اسباب نجاح بناء العلامة التجارية على المدى البعيد حيث يتضح انه يتوقف على الاختيار والتوظيف الصحيح لأسم العلامة التجارية قبل دخولها الأسواق مما يضمن صمودها استراتيجياً امام المنافسين.

5- تظهر لنا النتائج استمرار العاملين في المصارف عينة البحث على الترويج للعلامة التجارية وتعزيز القدرة على بنائها من خلال تقديم أفكار واستراتيجيات متميزة يحقق صمودها الاستراتيجي.

6- يتضح كذلك ان الولاء للعلامة التجارية لكل مصرف مبحث يساهم بشكل فاعل وكبير في الصمود الاستراتيجي للمصارف عينة البحث.

##### ثانياً: التوصيات

- 1- نظرا لأهمية بناء العلامة التجارية للمصارف المدروسة يتوجب على الإدارات العليا لتلك المصارف ان تهتم باعتماد ابعاد بناء العلامة التجارية المتمثلة ب(مرونة التصميم، اسم العلامة التجارية، الولاء للعلامة التجارية، مواطنة العلامة التجارية) لما لها من قدرة على رفع كفاءة المصرف وينعكس ذلك على تحقيق نتائج افضل فيما يخص صموده.
- 2- من اجل تفعيل طاقات الموارد البشرية وضمان القدرة على الاستباقية في الدخول الى الأسواق والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية

وحسب متطلبات وهذا يقود الى حتمية تبني تلك الإدارات الى رؤية مشتركة حول بناء العلامة التجارية.

4- بما ان المصارف تعمل في بيئة ديناميكية غير مستقرة وهذا يخلق حاجة الى التكيف مع متغيراتها الداخلية والخارجية فعلى المصارف ان تستند الى تصاميم مرنة تستجيب الى تلك المتغيرات لضمان تكيف العلامة التجارية.

يتوجب على القيادات العليا في المصارف المدروسة الاخذ بنظر الاعتبار بناء علامة تجارية بشكل يضمن صمود المصرف امام المنافسين وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين منها.

3- خلق حالة من الوعي بأهمية العلامة التجارية ومراحل بناءها من قبل الإدارة العليا للمصارف المبحوثة لدى موظفي تلك المصارف لخلق الاستعداد لتقبل التغيير المرن

#### المصادر

- Management Journal, 32(3), 322-341.
- Dahash, Q. M., & Abdalamer, S. E. (2022). The Role of Environmental Accounting in Achieving Sustainability for Industrial Companies. *Journal of Global Scientific Research*, 7(5), 2261-2267.
  - England, R. (2015). Strategic resilience for through-life engineering services. *Procedia CIRP*, 38, 187-196.
  - Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses. *Global environmental change*, 16(3), 253-267.
  - Hamdon, N. (2021). Branding for Startups: The Importance of Brand Building.
  - Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). En busca de la resiliencia. *Harvard Business Review*, 81(9), 40-52.
  - Han, C., & Zhang, S. (2021). Multiple strategic orientations and strategic flexibility in product innovation. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100136.
  - Korhonen, A. (2010). The Brand Image versus the Brand Identity of a New Brand: Case RIPS Ruis Snack.
  - Abdalamer, S. E., Sabbar, M. H., & Tanak, A. S. (2019). Corporate Governance and Firm Performance. *Global Journal of Accounting and Finance*, 2, 63-70.
  - Abu-Nahel, Z. O., Alagha, W. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A. (2020). The Reality of Applying Strategic Flexibility in Non-Governmental Hospitals.
  - Al-Zu'bi, H. A. (2016). Strategic thinking competencies and their impact on strategic flexibility. *Journal of Current Research in Science*, 4(1), 35.
  - Arafa, A., & ElMaraghy, W. H. (2012). Enterprise strategic flexibility. *Procedia CIRP*, 3, 537-542.
  - Biedenbach, G. (2012). Brand building in the business-to-business context: The brand equity perspective (Doctoral dissertation, Umeå Universitet).
  - Bresciani, S., & Eppler, M. J. (2010). Brand new ventures? Insights on start-ups' branding practices. *Journal of Product & Brand Management*.
  - Carmeli, A., & Markman, G. D. (2011). Capture, governance, and resilience: Strategy implications from the history of Rome. *Strategic*

- 
- Sabbar, M. H., & Abdalamer, S. E. (2018). Value Engineering for the Role of Internal Audit Quality in Activating the Principles of Corporate Governance: A Case of Non-financial Firms on Iraqi Stock Exchange. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(4.7), 145-147.
  - Spillan, J., & Hough, M. (2003). Crisis planning in small businesses:: Importance, Impetus and Indifference. *European Management Journal*, 21(3), 398-407.
  - Srour, M., Baird, K., & Schoch, H. (2016). The role of strategic flexibility in the associations between management control system characteristics and strategic change. *Contemporary Management Research*, 12(3).
  - Välikangas, L., & Romme, A. G. L. (2013). How to design for strategic resilience: a case study in retailing. *Journal of Organization Design*, 2(2), 44-53.
  - Voola, R., & Muthaly, S. (2005). Strategic flexibility and organisational performance: The mediating effects of total market orientation. In *Australian New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC 2005)* (pp. 117-125). RMIT University.
  - Wang, Y., & Lo, H. P. (2004). Customer-focused performance and its key resource-based determinants: an integrated framework. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.
  - Kumari, N. (2020). Attracting customers through brand building strategies. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*.
  - Leland, K. (2016). *The brand mapping strategy: Design, build, and accelerate your brand*. Entrepreneur Press.
  - McManus, S. T. (2008). *Organisational resilience in new zealand*.
  - Minbashrazgah, M. M., Garbollahg, H. B., & Varmaghani, M. (2021). Brand-specific transactional leadership: the effects of brand-building behaviors on employee-based brand equity in the insurance industry. *Kybernetes*.
  - Peter, S. (1990). *The fifth discipline. The Art & Practice of Learning Organization*. Doubleday Currence, New York.
  - Peter, S. (1990). *The fifth discipline. The Art & Practice of Learning Organization*. Doubleday Currence, New York.
  - Post, K. (2005). *Brain tattoos: Creating unique brands that stick in your customers' minds*. SAGE Publications.
  - Radomska, J. (2015). Strategic flexibility of enterprises. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(1), 19-23.
  - Randall, G. (2000). *Branding: A practical guide to planning your strategy*. Kogan Page Limited.
  - Ratanapornsiri, V. (2003). *The moderating influence of strategic flexibility on relationship of market orientation and business performance*. Nova Southeastern University.