



The impact of digital leadership practices in enhancing entrepreneurial success, organizational readiness and strategic behavior in private banks. An analytical study of the opinions of a sample of employees in private banks in Muthanna Governorate

Abstract

The current research aims to identify the concept of organizational readiness with its dimensions (commitment to change, and effectiveness of change) and strategic behavior with its dimensions (analyst behavior, prospector behavior, and defender behavior) in private banks in Muthanna Governorate, and by taking the opinions of a sample of individuals working in private banks, where the sample included (155) working individuals to whom the questionnaire was distributed and only (153) questionnaires were retrieved, from which (2) questionnaires were excluded that were not valid for statistical analysis, and the remaining (151) only, the sample included senior, middle and lower management represented by (bank manager, department manager, division manager, unit manager), and the research relied on the descriptive approach using statistical programs (Spssv.25), (Excel2010) and (AMOS V.25). The research reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of a positive correlation with statistical significance and a positive impact between organizational readiness and strategic behavior. The researchers also presented a set of recommendations, the most important of which are: The management of private banks in Muthanna Governorate should adopt the organizational readiness approach in all its dimensions, by holding the necessary courses for working individuals in order to spread knowledge of the importance of continuous change, as well as taking their opinions regarding the changes that the bank management wants to make in order to reach the desired results from this change.

Information

Received: 1/3/2024  
Revised: 20/3/2024  
Accepted: 1/4/ 2024  
Published: 6/7/2024

**Keywords:** Organizational readiness, strategic behavior, commitment to change, change effectiveness, analyst behavior, prospector behavior, advocate behavior

## تأثير ممارسات القيادة الرقمية في تعزيز النجاح الريادي الاستعداد التنظيمي و السلوك الاستراتيجي في المصارف الاهلية

دراسة تحليله لآراء عينة من العاملين في المصارف الاهلية في محافظ المثنى

م.م. اسامة هاوي عزيز الطائي<sup>a</sup> ، م.د. حيدر محمد جاسم<sup>b</sup> ، م.م. محمد حمادي جابر البخاتي<sup>c</sup>

<sup>a,b</sup>قسم إدارة الأعمال / الادارة والاقتصاد / جامعة المثنى، <sup>c</sup>قسم ادارة الاعمال/الادارة والاقتصاد/جامعة ميسان

### المستخلص:

يهدف البحث الحالي للتعرف على مفهوم الاستعداد التنظيمي بأبعاده (ب) الالتزام بالتغيير، وفعالية التغيير) والسلوك الاستراتيجي بأبعاده (سلوك المحلل، سلوك المنقب، سلوك المدافع)، في المصارف الاهلية في محافظة المثنى ، ومن خلال اخذ آراء عينة من الافراد العاملين في المصارف الاهلية، حيث تضمنت العينة (155) فرداً عاملاً وزعت عليهم الاستبانة . وقد تم استرجاع (153) استبانة فقط استبعد منها (2) استبانة غير صالحة للتحليل الاحصائي والمتبقي (151) فقط ، ضمت العينة الادارات العليا والوسطى والدنيا المتمثلة بـ(مدير مصرف ، مدير قسم ، مدير شعبة، مدير وحدة)، واعتمد البحث على المنهج الوصفي باستخدام البرامج الاحصائية (AMOS V.25) و (Spssv.25)، (Excel2010). حيث توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية وتأثير ايجابي بين الاستعداد التنظيمي والسلوك الاستراتيجي، كذلك قدم الباحثون مجموعة من التوصيات اهمها: على ادارة المصارف الاهلية في محافظ المثنى تبني منهج الاستعداد التنظيمي في جميع ابعاده، وذلك عبر اقامة الدورات اللازمة للأفراد العاملين من اجل نشر معرفة اهمية التغيير المستمر وكذلك اخذ آرائهم في ما يخص التغييرات التي تريد ادارة المصرف ان تجربها من اجل الوصول الى النتائج المرجوة من هذا التغيير.

**الكلمات الافتتاحية:** الاستعداد التنظيمي، السلوك الاستراتيجي، الالتزام بالتغيير، فعالية التغيير، سلوك المحلل، سلوك المنقب، سلوك المدافع

### المقدمة:

الاهلية في محافظ المثنى. وبعد اجراء الدراسة على العينة المذكورة تم التوصل الى مجموعة من النتائج والتوصيات . حيث تضمن هيكل البحث اربع فصول خصص الفصل الاول للمنهجية العلمية والفصل الثاني الجانب النظري لمتغيرات الدراسة فيما كان الفصل الثالث للجانب التطبيقي العملي للبحث واخيرا الفصل الرابع للاستنتاجات والتوصيات اضافة الى المصادر.

### الفصل الاول

### منهجية البحث

### اولا/ مشكلة البحث :

تطرق البحث الحالي الى قطاع مهم وحيوي وهو قطاع المصارف الاهلية في محافظة المثنى والذي يعاني من تراجع كبير في تقديمه الخدمات لعملائه وقد يعود هذا التراجع الى

قطاع المصارف من القطاعات ذات الاهمية الكبيرة على اقتصاديات الدول بشكل عام وعلى اقتصاد بلد مثل العراق بصورة خاصة، كون العراق عانى من تراجع كبير في هذا القطاع من سنوات سابقة والان وفي ضوء التطورات التكنولوجية الحديثة وسياسة الدولة في التطور ومواكبة التغييرات الاقتصادية لا بد ان يواكب هذا القطاع الحداثة والتوجهات التكنولوجية واغتنام الفرص باتباع استراتيجية تتلاءم والظروف البيئية وبما يحقق لها النمو والتوسع وتحقيق الارباح من جانب، ومن جانب اخر يجب ان يملك هذا القطاع الاستعداد النفسي والمادي للتغيير ومواكبة التطورات وتجاوز الروتين القديم والتعاملات القديمة وتحقيق المرونة لكسب العملاء جدد والمحافظة على ولاء عملائهم.

من هنا تظهر مشكلة الدراسة للبحث في التحقق من تأثير الاستعداد التنظيمي للتغيير على السلوك الاستراتيجي للمصارف

عدم وجود استراتيجيات واضحة ومحدد من قبل الادارة العليا 3. تعريف ادارة المصارف الاهلية قيد البحث بأهمية الاستعداد للمصارف. لذلك حاول البحث الاجابة على التساؤلات الآتية: التنظيمي والسلوك الاستراتيجي.

1. هل يوجد تأثير بين الاستعداد التنظيمي والسلوك

الاستراتيجي في المصارف الاهلية في المثنى؟

الاهمية العلمية : تقديم اطار نظري لمتغيرات الدراسة وتعريف القطاع المصرفي الاهلي في المثنى بمفاهيم البحث ( الاستعداد التنظيمي ، والسلوك الاستراتيجي).

2. ما هي طبيعة العلاقة بين الاستعداد التنظيمي والسلوك الاستراتيجي في المصارف الاهلية / المثنى ؟

الاهمية العملية : التعرف على طبيعة العلاقة بين الاستعداد التنظيمي والسلوك الاستراتيجي، اضافة الى مدى التأثير بين متغيرات الدراسة .

3. هل تمتلك المصارف الاهلية / المثنى الاستعداد التنظيمي للتغير من اجل سلوك استراتيجي ناجح ؟

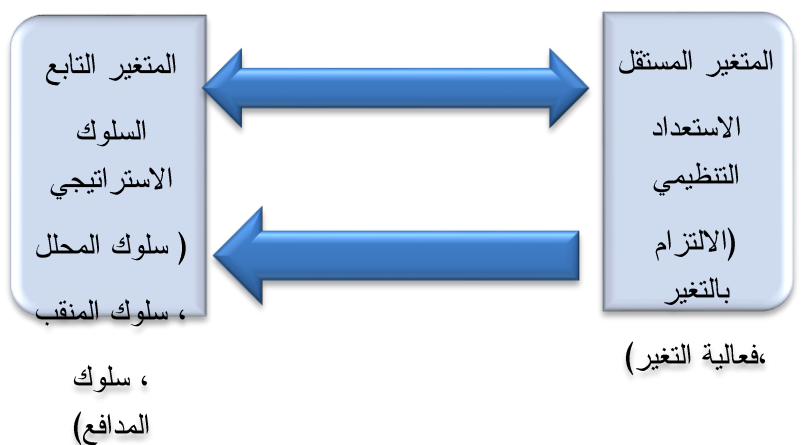
ثانيا/اهداف البحث :

رابعا / المخطط الفرضي للبحث:

1. التعرف على مدى توافر مستوى الاستعداد التنظيمي لمصارف الاهلية في محافظ المثنى قيد البحث.

استنادا للمشكلة التي تم طرحها واعتمادا على الدراسات السابقة يفترض الباحثون الانموذج الفرضي الآتي:

2. التعرف على مدى توافر مستوى السلوك الاستراتيجي للمصارف الاهلية في محافظ المثنى قيد البحث.



علاقة الارتباط

علاقة التأثير

شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

#### خامسا /فرضيات البحث:

#### الجانب النظري

يمكن تلخيص فرضيات البحث من خلال فرضيتان رئيسيتان:

مفهوم الاستعداد التنظيمي للتغيير:

1. فرضية الارتباط ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الاستعداد التنظيمي والسلوك الاستراتيجي).
2. فرضية التأثير ( يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للاستعداد التنظيمي في السلوك الاستراتيجي).

تواجه المنظمات اليوم بيئة ديناميكية متزايدة تتسم بالتغيرات، لذلك ادركت جميع المنظمات أن التغيير أمر لا مفر منه وأن التغيير هو النجاح ويعتمد التنفيذ الناجح للتغيير التنظيمي على حد كبير على كيفية تفاعل الأفراد داخل المنظمات مع التغيير. (Haque et al,2016:983).

#### سادسا/ مجتمع البحث وعينته:

واكد (Storkholm et al,2018:1) ان مدى "استعداد" الأعضاء والمنظمات التنظيمية لتنفيذ تغيير معين هو اهم مسبب للنجاح، وكما عرف استعداد المنظمة للتغيير على أنه "حالة نفسية مشتركة يشعر فيها أعضاء المنظمة بالالتزام بتنفيذ التغيير التنظيمي والثقة في قدراتهم الجماعية على القيام بذلك" ( Kelly et al,2017:8 ) .

تم اختيار تطبيق الجانب العملي من البحث على المصارف الاهلية في محافظ المثنى وهي ( مصرف الجنوب الاسلامي، مصرف بغداد، مصرف العراقي الاسلامي، مصرف الخليج التجاري) وقد اخذت العينة بطريقة قصدي من الافراد العاملين في الإدارات العليا والوسطى والدنيا في سبيل الوصول الى نتائج اكثر دقة وموضوعية، اذ بلغ حجم العينة (155) فردا عاملا وتم دراسته بشكل كامل.

#### سابعا/ حدود البحث:

في حين عرف (Lokuge et al, 2019:450) الاستعداد التنظيمي على انه التغيير المستمر للمنظمات في مواردها وإجراءاتها واستراتيجيتها في سبيل تحقيق الاستغلال والتجديد والتوسع في مواجهة بيئتها المتقلبة والاستفادة منها. و كما أن الاستعداد التنظيمي للتغيير قد تم تعريفه بطرق مختلفة، اذ تركز بعض التعريفات على خصائص الأفراد داخل المنظمة، كما يتضح من هذا التعريف: "مدى استعداد أعضاء المنظمة نفسياً وسلوكياً لتنفيذ التغيير التنظيمي" في حين يركز باحثون آخرون على عوامل المستوى الكلي، مثل الالتزام الجماعي أو الكفاءة الجماعية، ويحددون الاستعداد التنظيمي للتغيير باعتباره "موقفاً شاملاً" يتضمن عوامل على المستوى التنظيمي. ( Miake-Lye et al,2020:4).

1. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية في المصارف الاهلية في محافظ المثنى
2. الحدود البشرية: هي مجموعة العاملين في الادارة العليا والوسطى والدنيا من مدراء عامين ومدراء اقسام وشعب ووحدات ادارية.
3. الحدود الزمانية: هي المدة الزمنية المتمثلة من بداية تحديد المشكلة والى فترة جمع استبانة البحث وهي المدة من 2023/07/9 ولغاية 2024/2/1.

و ايضا اشار (Zhen et al,2021:3) ان الثقافة التنظيمية والقدرات الجوهرية والموارد التي تملكها المنظمات تمثل دور

مهم في تحقيق الاستعداد التنظيمي المناسب والناجح نحو الاعمال الجديد والابتكار.

واضاف (Watson et al,2022:1) على ان الاستعداد

التنظيمي مهم للتنفيذ الفعال لأي برنامج أو سياسة أو ممارسة أو عملية، اذ يعد فهم مدى استعداد المنظمة يمكن أن يكون مفيداً للمنظمات أثناء استعدادها لتنفيذ استراتيجيات جديدة اذا يربط احتياجات الاستعداد باستراتيجيات التنفيذ القابلة للتنفيذ.

وهنا يرى الباحثون الاستعداد التنظيمي للتغير هو قياس لمدى ما تملك المنظمة من موارد مادية وبشرية لاستعدادها نحو التغير في طبيعة اعمالها واستغلالها للفرصة المتاحة وخلق فرصة جديدة مبتكرة والاستغلال الامثل لمواردها من اجل التوسع والنمو.

مفهوم سلوك الاستراتيجي:

تطرق الكثير من الباحثين الى مفهوم السلوك الاستراتيجي فقد عرف على انه تصميم مجموعة من القرارات المتخذة من طرف المؤسسة، تهدف إلى التأثير على هيكل السوق وذلك لزيادة أرباحها(Luo et al.,2015:45).

كما عرف (Grunig, 2018:3) السلوك الاستراتيجي هو كل النشاطات التي تؤثر في المنافسين فتدفعهم إلى التعاون وذلك لرفع الأرباح المشتركة أو الدخول بنشاطات مستقلة لزيادة أرباح الشركة على حساب الطرف المنافس .

كما قدم (مايلز وسنو) ثلاث استراتيجيات عمل قابلة للتطبيق: المنقبون، والمدافعون، والمحللون. تُظهر هذه الأنواع الاستراتيجية سلوكاً متميزاً، ولكنه متسق ومتكرر، من حيث الطريقة التي تحل بها بيئتها، واتساع نطاق منتجاتها/سوقها، وإيداعها، واستخدامها للتكنولوجيا في حل المشكلات المتعلقة بزيادة الأعمال والهندسية والإدارية. حيث يتم وضع هذه

الاستراتيجيات على طول سلسلة متصلة، مع المدافعين في أحد الأطراف والمنقبين في الطرف الآخر.

(Anwar & Hasnu,2017:1018).

ومن الجدير بالذكر ان السلوك الاستراتيجي له أهمية خاصة في المنظمات لأنه ليس فقط مرتبطاً بشكل مباشر بالنتائج، ولكن أيضاً لأنه يأخذ في الاعتبار ردود الفعل المستقبلية المحتملة للمنافسين.(Schyn et al.,2019:3).

وايضا اشار(Svobodová, & Rajchlová, 2020:5) الى أن المديرين قادرين على تحديد أنواع مختلفة من السلوك الاستراتيجي للتعامل مع عملائهم لتعزيز ولائهم والاحتفاظ بهم ويعتبر هذا مهم بشكل خاص في القطاعات الأكثر تنافسية.

وهنا لابد من الإشارة الى أن السلوك الاستراتيجي له ثلاثة ابعاد هي السلوك المنقب والسلوك المدافع والسلوك المحلل. حيث ان المنظمات التي تتبع سلوك المنقب هي منظمات تبحث باستمرار عن فرص جديدة ، وتبدأ بتغييرات رئيسية في المنتج من أجل قيادة تغييرات السوق. واما المنقبون استباقيون ومتوقعون. اي إنهم يسعون إلى تحديد واستغلال الفرص الجديدة في كل من شأنه تطوير المنتجات والأسواق.

اما المدافعون هم المنظمات التي تقدم مجموعة مستقرة من المنتجات مع عدم وجود مشاركة أو القليل من المشاركة في تطوير السوق / المنتج. وهم يحققون ذلك من خلال تأمين وحماية منافذ السوق ، والحفاظ على التركيز الداخلي جنباً إلى جنب مع المنافسة القائمة على الكفاءة (التكلفة) ، والسعر ، وتقديم الخدمات ، والجودة ، وما إلى ذلك ، وبالتالي تقديم منتجات أو خدمات محدودة مقارنة بالمنافسين الآخرين . (Haj Youssef & Christodoulou,2017:70)، (Moffett et al,2016:24)،(Bremser et al 2018:241) .

وأما الاخير وهو سلوك المحلل وهذه الاستراتيجية هي فئة

منتصف الطريق بين المنقب والمدافع. اذ يتبنى المحللون هياكل وعمليات وسيطة تعتمد على التركيز على الاستراتيجية الاستباقية أو المحافظة ويُظهر المحللون خصائص كل من المدافعين والمنقبين من حيث أنهم ينتهزون في توسيع نطاقهم والوصول إليه من خلال اتباع خطوات المحرك الأول بسرعة مع الاعتماد أيضاً على مكانة قوية في عدد قليل من فئات المنتجات / الخدمات الأساسية أو بين نواة ثابتة من العملاء. (Hawrysz, 2020:5).

لذلك يرى الباحثون السلوك الاستراتيجي على انه مجموعة من الاجراءات والسياسات التي تتبعها المنظمة للتنافس في بيئات العمل المختلفة وقد يكون للمنظمة اكثر من سلوك واحد متبع حسب طبيعة المنافسة والاسواق والتعقيدات البيئية.

### الجانب العملي

جدول(1) معامل كرونباخ الفا لمتغيرات البحث

ت	متغيرات البحث	قيمة كرونباخ الفا	عدد الفقرات
1	الاستعداد التنظيمي	0.723	7 فقرات
2	السلوك الاستراتيجي	0.907	9 فقرات

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

(الاستعداد التنظيمي) والمتغير التابع (السلوك الاستراتيجي)

وهو من الاختبارات المعلمية. وللحكم على قوة معامل الارتباط

، سيتم اعتماد التقييم الخاص بتقسيمه الى خمس فئات وحسب ما

موضح في الجدول (2) :

جدول(2) قيمة معامل الارتباط

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

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

يتبين من نتائج الجدول (3) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين متغير الاستعداد التنظيمي ومتغير السلوك الاستراتيجي ، حيث كانت نسبة الارتباط (0.506) وهذا يؤكد اساس العلاقة والتأصر بين المتغيرين على مستوى ادارة المصارف الاهلية في محافظ المثنى عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01) .

ومدى فعالية هذا التغير من حيث التزام الافراد العاملين واستعدادهم لتبني التغيرات على كل المستويات وكذلك معرفتهم بأهميه التغير التنظيمي وتوفير الامكانيات البشرية والمادية هذا بدوره سوف يؤدي الى تحسين القرارات الاستراتيجية الخاص باستغلال الفرص والتكيف البيئي للمصارف .

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان تبني ادارة المصارف الاهلية في محافظ المثنى عينة البحث سياسة التغير

الجدول (3) معامل الارتباط بين متغير الاستعداد التنظيمي ومتغير السلوك الاستراتيجي

	الاستعداد التنظيمي	السلوك الاستراتيجي
التنظيمي_الاستعداد	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	.506
	N	151
الاستراتيجي_السلوك	Pearson Correlation	.506
	Sig. (1-tailed)	1
	N	151

المصدر : مخرجات برنامج SPSS V.25

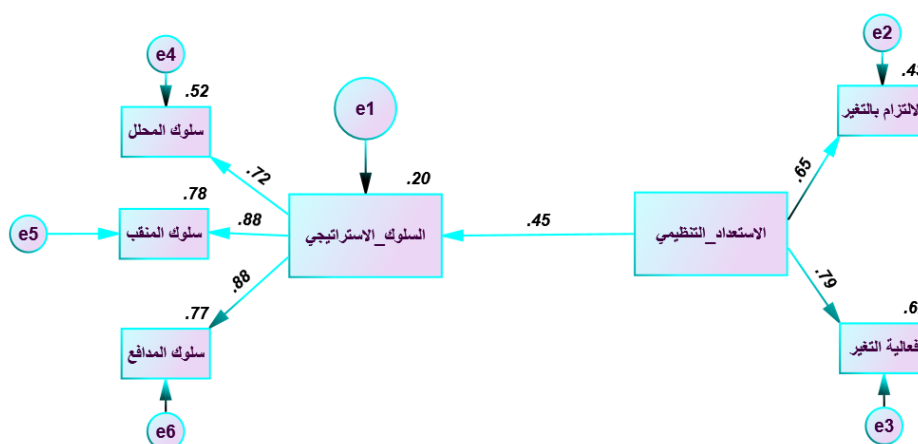
ب: اختبار فرضية التأثير:

منها هو تحديد مستوى التأثيرات المباشرة بين المتغيرات والظواهر وتصوير هذه التأثير في نماذج هيكلية بين المتغيرات المستقلة والتابعة وكذلك المتعددة اضافة الى تقدير التأثيرات

تعتبر تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) من الاختبار الحديثة التي تستخدم في مجالات البحوث وفي عدد من المجالات الهدف

الاستراتيجي بمقدار (45%) بالاعتماد على اجابات الافراد عينة البحث، وتفسير ذلك هو ان اي تغير وحدة انحراف واحدة من الاستعداد التنظيمي في المصارف الاهلية عينة البحث ستؤدي الى احداث تغير في السلوك الاستراتيجي بمقدار (45%). وان قيمة هذا التأثير المعياري هي دالة معنوياً بسبب كون النسبة الحرجة (.C.R.) وحسب الجدول (4) قد بلغت (6.177) وهي ذات معنوية عالية .  
وبهذا تم اثبات الفرضية الثانية والتي تنص على وجود تأثير من المتغير المستقل الاستعداد التنظيمي على المتغير التابع السلوك الاستراتيجي .

المباشرة والغير مباشرة والتأثيرات التفاعلية ( Ringle et al., 2020 ) ، وعليه تم اعتماد هذه التقنية في هذا البحث من قبل الباحثون بهدف التوصل الى مقدار التأثيرات المباشرة بين المتغيرات ، وكما يأتي :  
يوضح الشكل (2) قيمة التأثير لمتغير الاستعداد التنظيمي(المتغير المستقل) في السلوك الاستراتيجي(المتغير التابع) اعتمادا على اجابات العينة في ادارة المصارف الاهلية في محافظ المثنى عينة البحث ، اذ يتضح وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل(الاستعداد التنظيمي) في المتغير التابع( السلوك الاستراتيجي)، وقيمة هذا التأثير المعياري هي(0.45) مما يعني ان متغير الاستعداد التنظيمي يؤثر في متغير السلوك



شكل(2) تأثير متغير الاستعداد التنظيمي في السلوك الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.25

جدول (4) مسارات ومعلمات اختبار تأثير الاستعداد التنظيمي في السلوك الاستراتيجي

المسارات	التقديرات المعيارية	التقدير اللامعيارية	النسبة الحرجة	مستوى المعنوية
السلوك_الاستراتيجي <---- الاستعداد_التنظيمي	.495	.080	6.177	***
الالتزام بالتغير <---- الاستعداد_التنظيمي	.938	.089	10.564	***
فعالية التغير <---- الاستعداد_التنظيمي	1.046	.067	15.710	***
سلوك المحلل <---- السلوك_الاستراتيجي	.979	.077	12.695	***
سلوك المنقب <---- السلوك_الاستراتيجي	.946	.043	22.251	***



المسارات	التقديرات المعياري	التقدير اللامعياري	النسبة الحرجة	مستوى المعنوية
سلوك المدافع	1.086	.047	22.917	***

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.25

## الاستنتاجات:

ثقة الافراد العاملين في انفسهم ونشر ثقافة التغيير فيهم.

في ضوء نتائج التحليلات الاحصائية فقد توصل الباحثون الى مجموعة من الاستنتاجات هي:

### التوصيات:

1. على ادارة المصارف الاهلية في محافظ المثنى تبني منهج الاستعداد التنظيمي في جميع ابعاده، وذلك عبر اقامة الدورات اللازمة للأفراد العاملين من اجل نشر اهمية التغيير المستمر والاستعداد التنظيمي ، اضافة الى مشاركة العاملين والاحذ بأرائهم في ما يخص التغييرات التي تريد ادارة المصرف ان تجربها من اجل الوصول الى النتائج المرجوة من هذا التغيير.

2. على ادارة المصارف الاهلية في محافظ المثنى تبني سياسات واجراءات استراتيجية تتلاءم مع البيئة التي تعمل بها والتنقيب عن فرص سوقية جديدة وحاجات لم يتم اشباعها في سبيل تعزيز مكانتها السوقية وزيادة ارباحها.

3. حث الادارة العليا للمصارف الاهلية في محافظ المثنى على الاستعانة بالأفراد ذوي الاختصاص وكذلك المراكز البحثية مثل الجامعات والمعاهد وتوسيع اطار التعاون واقامة الدورات التثقيفية لأفرادها العاملين للتعرف على السلوكيات الاستراتيجية المختلفة ومزاياها وسلبياتها.

1. ان ادارة المصارف الاهلية في محافظ المثنى قيد البحث تسعى وبصورة جدية الى تبني سياسة التغيير التنظيمي في جميع اقسامها في سبيل مواجهة التهديدات البيئية كونها تعمل في بيئة ديناميكية سريع التغيير .

2. ان الادارة العليا للمصارف الاهلية في محافظ المثنى تحاول ان تتبنى مجموعة من السلوكيات الاستراتيجية المختلفة بهدف تعزيز مكانتها التنافسية وزيادة حصتها السوقية وضمان ولاء العملاء.

3. هناك علاقة ارتباط ما بين الاستعداد التنظيمي والسلوك الاستراتيجي وهي علاقة ايجابية وهذا يدل على ان توافر مستوى معين من الاستعداد التنظيمي في المصارف الاهلية في محافظ المثنى سيؤدي حتما الى وجود نسبة جيدة من السلوك الاستراتيجي.

4. يوجد علاقة تأثير مباشرة بين الاستعداد التنظيمي والسلوك الاستراتيجي ونستنتج من هذه العلاقة ان ادارة المصارف الاهلية في محافظ المثنى يمكن لها من تعزيز سلوكياتها الاستراتيجية عبر تبني سياسة التحسين المستمر والتغيير التنظيمي من حيث الهياكل التنظيمي المرنة وتجاوز الاجراءات الروتينية وتعزيز

development in new product development. *European Management Review*, 13(2), 107–123.

6. Haj Youssef, M., & Christodoulou, I. (2017). Assessing miles and snow typology through the lens of managerial discretion: how national-level discretion impact firms strategic orientation. *Management and Organizational Studies*, 4(1), 67–73.
7. Haque, M. D., TitiAmayah, A., & Liu, L. (2016). The role of vision in organizational readiness for change and growth. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 983–999.
8. Hawrysz, L. (2020). Strategic orientation and effects of e-administration: Findings from the miles and snow framework. *Administrative Sciences*, 10(2), 1–18.
9. Kelly, P., Hegarty, J., Barry, J., Dyer, K. R., & Horgan, A. (2017). A systematic review of the relationship between staff perceptions of organizational readiness to change and the process of innovation adoption in substance misuse treatment programs. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 80(1), 6–25.

4. يوصي الباحثون تطبيق البحث في بيئات خدمية اخرى مثل المستشفيات والجامعات الاهلية وكذلك في بيئات صناعية مثل معامل تصنيع المواد الغذائية ومعامل الاسمنت الاهلية.

#### المصادر:

1. Anwar, J., & Hasnu, S. A. F. (2017). Strategic patterns and firm performance: comparing consistent, flexible and reactor strategies. *Journal of Organizational Change Management*, 30(7), 1015–1029.
2. Bremser, K., Alonso-Almeida, M. D. M., & Llach, J. (2018). Strategic alternatives for tourism companies to overcome times of crisis. *Service Business*, 12(2), 229–251.
3. Dewberry, C. (2004). *Statistical methods for organizational research: Theory and practice*. Psychology Press. P. 15.
4. Grunig, J. E. (2018). Strategic behavioral paradigm. *The international encyclopedia of strategic communication*, 1(5), 1–6.
5. Gumusluoglu, L., & Acur, N. (2016). Fit among business strategy, strategy formality, and dynamic capability

- human resource management, 31(12), 1617–1643.
15. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.
16. Schyns, B., Wisse, B., & Sanders, S. (2019). Shady strategic behavior: Recognizing strategic followership of Dark Triad followers. *Academy of Management Perspectives*, 33(2), 234–249.
17. Storkholm, M. H., Mazzocato, P., Tessma, M. K., & Savage, C. (2018). Assessing the reliability and validity of the Danish version of Organizational Readiness for Implementing Change (ORIC). *Implementation Science*, 13(1), 1–7.
18. Svobodová, Z., & Rajchlová, J. (2020). Strategic Behavior of E–Commerce Businesses in Online Industry of Electronics from a Customer Perspective. *Administrative Sciences*, 10(4), 1–24.
19. Watson, A. K., Hernandez, B. F., Kolodny–Goetz, J., Walker, T. J., Lamont, A., Imm, P., ... & Fernandez, 10. Lokuge, S., Sedera, D., Grover, V., & Dongming, X. (2019). Organizational readiness for digital innovation: Development and empirical calibration of a construct. *Information & management*, 56(3), 445–461.
11. Luo, Y., Turgut, D., & Bölöni, L. (2015). Modeling the strategic behavior of drivers for multi–lane highway driving. *Journal of Intelligent Transportation Systems*, 19(1), 45–62.
12. Miake–Lye, I. M., Delevan, D. M., Ganz, D. A., Mittman, B. S., & Finley, E. P. (2020). Unpacking organizational readiness for change: an updated systematic review and content analysis of assessments. *BMC health services research*, 20(1), 1–13.
13. Moffett, K. W., Maltzman, F., Miranda, K., & Shipan, C. R. (2016). Strategic Behavior and Variation in the Supreme Court's Caseload Over Time. *Justice System Journal*, 37(1), 20–38.
14. Ringle, c. M., sarstedt, m., mitchell, r., & gudergan, s. P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in hrm research. *The international journal of*

Organizational Culture, Capabilities, Organizational Readiness, and Innovation: Investigation of SMEs Operating in the Digital Economy. Sustainability, 13(2), 1–15.

M. E. (2022). Using implementation mapping to build organizational readiness. *Frontiers in Public Health*, 12(10),1–10.

20.Zhen, Z., Yousaf, Z., Radulescu, M., & Yasir, M. (2021). Nexus of Digital