

تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط لأليات التعلم
الاستراتيجي : دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات مصرف الرافدين

The impact of strategic foresight capabilities in strategic sovereignty through the
mediating role of strategic learning mechanisms

An analytical study of the opinions of a sample of the leaders of the Rafidain Bank.

م.م رضوان جبار جودة

م. طارق كاظم شلاكة

tareq8120@gmail.com

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة سومر

تاريخ استلام البحث 2021/9/ 30 تاريخ قبول النشر 2021/11/ 21 تاريخ النشر 2021/12/22

المستخلص

هدف البحث الى تشخيص تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط لأليات التعلم الاستراتيجي، وتمثلت مشكلة البحث من اهمية تبني ادارة مصرف الرافدين لقدرات الاستشراف الاستراتيجي لمواجهة التغيرات البيئية والتكيف معها وتوظيف اليات التعلم الاستراتيجي لتوليد معرفة جديدة تمكن المصرف من تحقيق السيادة في مجال العمل المصرفي. اعتمدت الاستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات التي وزعت على عينة قصدية بلغت (62) فردا المديرون ورؤساء الاقسام والشعب في فروع المصرف، وتم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من اساليب الاحصاء الوصفي والاستدلالي منها (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الاهمية النسبية، التحليل العاملي التوكيدي، اختبار سوبل). توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات اهمها " ان اليات التعلم الاستراتيجي لها دورا وسيطا في زيادة تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية، واختمت البحث بمجموعة توصيات اهمها "ضرورة تطوير قدرات الاستشراف الاستراتيجي وتوظيف اليات التعلم الاستراتيجي بما يحقق السيادة الاستراتيجية للمصرف من خلال توسيع شبكة فروع المصرف محليا ودوليا ، بالإضافة إلى إنشاء نقاط وصول للخدمات المالية الرسمية .

الكلمات المفتاحية: قدرات الاستشراف الاستراتيجي ، اليات التعلم الاستراتيجي ، السيادة الاستراتيجية.

Abstract

The aim of the research is to diagnose the mediating role of strategic learning mechanisms in the relationship between strategic foresight capabilities and strategic sovereignty, The research problem was represented by the importance of the Rafidain Bank's management adopting the capabilities of strategic foresight to confront and adapt to environmental changes and to employ the mechanisms of strategic learning to generate new knowledge that enables the bank to achieve sovereignty in the field of banking. The questionnaire was adopted as a main tool for collecting data and information that was distributed to an intentional sample of (62) individuals, managers, heads of departments and people in the bank. The data were processed using a set of descriptive and inferential statistics methods, including (arithmetic mean, standard deviation, relative importance, confirmatory factor analysis, Sobel test). The research reached a number of conclusions, the most important of which is "Strategic learning mechanisms play a mediating role in

increasing the impact of strategic foresight capabilities on strategic sovereignty. The research recommended the need to develop strategic foresight capabilities and employ strategic learning mechanisms in order to achieve the strategic sovereignty of the bank by expanding the bank's network of branches locally and internationally, in addition to establishing access points for official financial services.

keywords: *strategic foresight capabilities, strategic sovereignty, strategic learning mechanisms.*

المقدمة

تمثل التغيرات المتسارعة ابرز التحديات التي تواجه المنظمات بالوقت الحاضر بالإضافة الى المنافسة الكبيرة بين المنظمات بصفة عامة وقطاع المصارف بصفة خاصة، فرض عليها البحث عن أساليب مبتكرة للمناورة تحافظ على مكانتها وادامة نجاحها، "لذا فإن تحديد الاتجاه المستقبلي لأية منظمة وتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها يتوقف إلى درجة كبيرة على تحديد وتوصيف ومعرفة بالأوضاع المستقبلية من خلال الاستشراف الاستراتيجي، الذي يهدف إلى توفير معرفة يعتمد عليها في صنع واتخاذ القرارات، و تقليل نسبة المفاجأة، لذا يعد الاستشراف الاستراتيجي اطارا تفسيريا ومصدرا لتشجيع المنظمات وتحفيز جهودها لتتمكن من اقتناص الفرص من المنافسين الضعفاء وكسب المنافسين الاقوياء ووضع اساليب جديدة لتحسين القدرة التنافسية على المستوى المعرفي والتكنولوجي لتحقيق السيادة الاستراتيجية التي تعد هدفا مشروعا وتنافسيا تسعى اليه جميع المنظمات الرائدة وكونها تعد نظاما مؤسسيا وديناميكيا يتضمن تغيير قواعد اللعبة باستمرار للتأثير على سلوك المنافسين وتحسين القدرات التنافسية. ومن اجل زيادة قوة التأثير بين قدرات الاستشراف الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية فقد دعت الحاجة الى وجود متغير وسيط وهو اليات التعلم الاستراتيجي بصفته نشاطا مهما يعمل على ادراك المعرفة الخارجية واكتسابها ومن ثم تحويلها على شكل برامج وسياسات عمل تنعكس ايجابيا على نجاح المنظمة ورفيها و تسهم في تعزيز السيادة الاستراتيجية. وتضمن البحث على اربعة مباحث ضم المبحث الاول منهجية البحث، اما المبحث الثاني فقد تضمن الجانب النظري للبحث، في حين تطرق المبحث الثالث الجانب العملي من البحث ولإكمال الجانب المنهجي تناول المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات التي توصل لها البحث .

المبحث الاول / منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث

تتصف البيئة العالمية اليوم بالتغيرات والتطورات المتسارعة في جميع المجالات الاقتصادية والمالية والإدارية والتكنولوجية، إذ باتت هذه التطورات ضرورة ملحة للمنظمات التي تعمل في بيئة تتميز بكثرة وسرعة متغيراتها، وشدة المنافسة غير التقليدية التي تشهدها أسواقها، والبقاء فيها مرهون بقدرتها على التميز عن المنافسين من خلال تعزيز قدراتها وكفاءتها، مما يجعلها سبابة في مجال عملها من حيث تحديد احتياجات ورغباتهم الزبائن المتغيرة، وابتكار طرائق جديدة لأداء الأعمال تختلف عن الطرائق التي ينجز بها المنافسون أعمالهم، هذه النشاطات يحتاج تنفيذها إلى قدرات استشراف استراتيجي، أي القدرة على المتابعة واستكشاف فرص السوق واقتناصها بسرعة لتحقيق السبق على المنافسين وتشخيص التهديدات المحتملة ومن خلال بامتلاكها القدرة على التعلم التي تؤدي دوراً أساسياً في تعزيز سرعة ومرونة عمليات تطوير الخدمات و البحث الدؤوب لكسب المعرفة والمهارات المتنوعة التي تمنح المنظمة القدرة على حل طيف من المشاكل والمعوقات في فترة زمنية قصيرة، للوصول الى السيادة الاستراتيجية لاحتواء المنافسين والتفاعل معهم بشكل استباقي من اجل الحفاظ على ميزان القوى لصالح المنظمة واعتلاء الصدارة

- في و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. إذ شخص الباحث ضعف في ادراك المديرين (نظريا وميدانيا) بأهمية هذه الموضوعات ، ويمكن استخلاص مشكلة البحث بالتساؤلات الأتية:-
- 1- ما هو دور الليات التعلم الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين قدرات الاستشراف الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية في مصرف الرافدين ؟
 - 2- ما المستوى الذي تؤثر فيه قدرات الاستشراف الاستراتيجي(الرصد البيئي، الاختيار الاستراتيجي، قدرات التكامل) في مصرف الرافدين.
 - 3- ما مدى تأثير الليات التعلم الاستراتيجي (ادراك المعرفة، استيعاب المعرفة، تحويل المعرفة) في عمل مصرف الرافدين.
 - 4- ما مستوى تحقيق مصرف الرافدين للسيادة الاستراتيجية وابعادها(نطاق النفوذ، الضغط التنافسي، البناء التنافسي) .

ثانيا: أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث بالاتي :

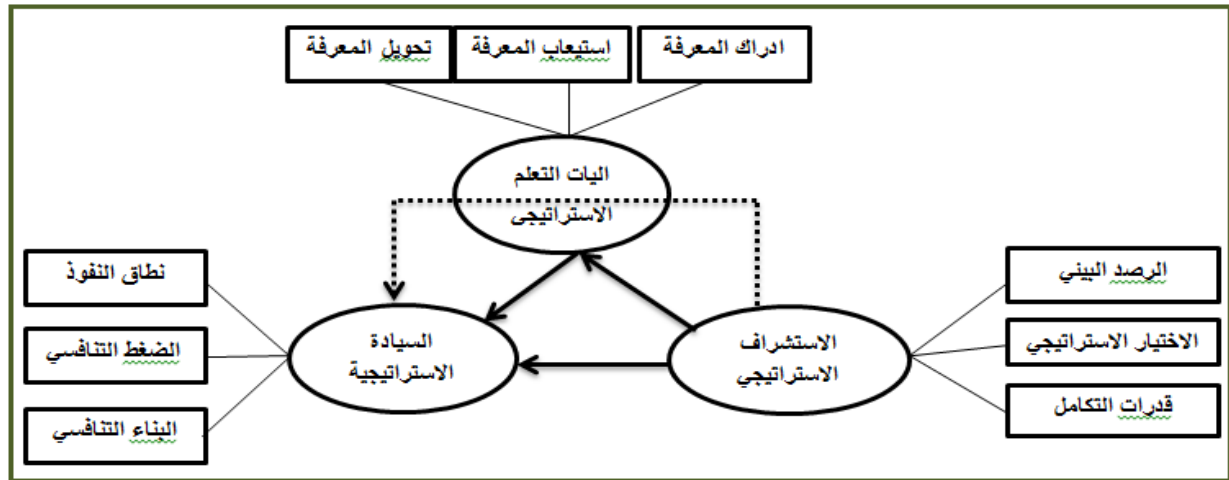
- أ- أهمية المتغيرات التي سيتم دراستها، إذ تعد من المقومات الاساسية لنجاح المنظمات في ظل المنافسة العالمية.
- ب- مساعدة مصرف الرافدين الحكومي في مواجهة التحديات ، إذ يسهم البحث في لفت انتباه مديري المصرف الى موضوعات الاستشراف الاستراتيجي، والليات التعلم الاستراتيجي، والسيادة الاستراتيجية، التي تمكن ادارة المصرف من استباق التغييرات وإدارتها قبل وقوعها والتكيف معها
- ت- تركيزه على قطاع حيوي كقطاع المصارف الحكومية الذي يلعب دوره في الارتقاء بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي لمختلف قطاعات المجتمع.

ثالثا: أهداف البحث : يسعى البحث الى تحقيق الاتي:

- أ- توضيح مستوى توافر قدرات الاستشراف الاستراتيجي وابعاده في المصرف المبحوث .
- ب- تحديد مدى قدرة قيادة المصرف المبحوث للعمل بالليات التعلم الاستراتيجي(الادراك، الاستيعاب، التحويل).
- ت- تحديد واقع و أهمية السيادة الاستراتيجية في المصرف عينة البحث ومستواها من خلال وصف وتشخيص السيادة الاستراتيجية وابعادها ميدانيا .
- ث- توضيح تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية عبر للآليات التعلم الاستراتيجي.

رابعا : المخطط البحث الفرضي:

يوضح الشكل(1) مجموعة من علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامسا: فرضيات البحث

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين قدرات الاستشراف الاستراتيجي والبيات التعلم الاستراتيجي.
- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البيات التعلم الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية.
- 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين قدرات الاستشراف الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية.
- 4- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين قدرات الاستشراف الاستراتيجي والبيات التعلم الاستراتيجي.
- 5- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين البيات التعلم الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية.
- 6- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لـ قدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط لأليات التعلم الاستراتيجي.

سادسا : حدود البحث :

- أ- الحدود المكانية : طبق البحث في مصرف الرافدين والفروع التابعة له في العاصمة بغداد .
- ب- الحدود الزمنية : استمرت فترة جمع البيانات من المنظمة المبحوثة ما بين 2019 /9/3 ولغاية 2020 /1/2

سابعا : اساليب جمع البيانات

- ❖ الجانب النظري: و تمت تغطيته اعتماداً على المصادر العربية والاجنبية التي تناولت متغيرات البحث وما وفرته شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) من مقالات وبحوث ورسائل وأطاريح عربية واجنبية ذات الصلة بموضوع البحث .
- ❖ الجانب العملي: اعتمد الباحث الاستبانة كأداة يتم من خلالها استقصاء اراء العينة المبحوثة للحصول على المعلومات الخاصة بالبحث و تألفت من (36) فقرة شملت ثلاث متغيرات وتسعة ابعاد فرعية ، واعتمد مقياس (ليكرت الخماسي) بالأوزان المتدرجة من (1,2,3,4,5) ويتمثل بعبارات (أنفق تماماً ، انفق ، محايد ، لا انفق ، لا انفق تماماً). وتم الاعتماد على مجموعة من المقاييس الجاهزة للأبعاد الثلاثة والتي يوضحها جدول(1)

الجدول (1) الأبعاد الرئيسية والفرعية لمتغيرات البحث وفقراتها مع المقياس المعتمد		
المتغيرات المبحوثة	الأبعاد المبحوثة	المصدر المعتمد (المقياس)
قدرات الاستشراف الاستراتيجي	الرصد البيئي، الاختيار الاستراتيجي، التكامل	(AMNIATTALAB & ANSARI;2016)
اليات التعلم الاستراتيجي	ادراك المعرفة، استيعاب المعرفة، تحويل المعرفة	(Berghman, 2006)
السيادة الاستراتيجية	منطقة النفوذ، البناء التنافسي، الضغط التنافسي	الشريفي، 2017

ثامنا: مجتمع البحث وعينته

جرى تطبيق الجانب الميداني من البحث في مصرف الرافدين كونه أول مصرف وطني تأسس بموجب القانون رقم 33 لسنة 1941 وكونه يسيطر على نسبة (43%) من مجموع موجودات الجهاز المصرفي الحكومي العراقي ويعمل على دعم متطلبات التطوير الاقتصادي في البلد وتحقيق استقرار نظامه المالي. وتم اختيار العينة بشكل قصدي كونها الأكثر قدرة على التعامل مع متغيرات البحث حيث شملت الإدارة العليا لمصرف الرافدين في وبلغ عدد افراد العينة (62) فردا، في 19 فرع من فروع المصرف في جانب الكرخ من بغداد وهي (فرع الكاظمية وفرع حيفا وفرع المنصور وفرع الحرية وفرع كرامة مريم وفرع الحي العربي الجديد وفرع الخضراء وفرع حي العامل وفرع شارع المحيط وفرع براتا وفرع الرسالة وفرع المصافي وفرع الرافعي وفرع الاعمار والاسكان وفرع سكك الحديد وفرع المعرفة و فرع حي الزهراء وفرع الوطني وفرع مجمع الدورة النفطي). قام الباحث بتوزيع (70) استمارة استبيان وكان المسترجع منها 65 استمارة فيما كانت 3 منها غير قابلة للتحليل ليكون صافي العينة هو 62 مشاهدة. ويوضح الجدول ادناه خصائص العينة.

جدول (2) وصف خصائص عينة البحث						
التفاصيل	الجنس		التحصيل العلمي			
	ذكر	أنثى	معهد	بكالوريوس	شهادة عليا	
العدد	40	22	28	30	4	
النسبة	64%	36%	45%	48%	7%	
	الخدمة الوظيفية		العمر			
	العدد	النسبة	المجموع	30 فأقل		
10-6	16	26%	% 100	40-31	34	
15-11	24	39%		50-41	16	
16 فأكثر	22	35%		51 فأكثر	12	
المجموع	62	100%		المجموع	62	

تاسعا: الاساليب الاحصائية:

- أ- (الوصف الإحصائي) وتضمن (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية).
- ب- اختبارات مطابقة المقياس استعملت (اختبار (الفا كرو نباخ لتحديد صدق محتوى الاستبانة و اختبار التوزيع الطبيعي بالاستناد إلى اختبار (Kolmogorov-Smirnov) و التحليل العاملي التوكيدي).

المبحث الثاني/ الجانب النظري

اولا: قدرات الاستشراف الاستراتيجي Strategic Foresight Capabilities

يعتمد الاستشراف على تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية بكل ابعادها فهو تحليل متعدد المستويات يتضمن عمليات توسيع المعرفة بالمستقبل الممكن و تحدد النية الاستراتيجية للتوصل الى اجراءات ملموسة، وفقا لذلك تتلخص عملية الاستشراف بثلاثة مراحل هي (الإنذار المبكر الاستراتيجي، ايجاد سيناريوهات متكاملة، تطوير العملية الاستراتيجية (Lann,2008:28) . فالاستشراف يتمثل بوجود رؤية لتأثير عمليات المنظمة الحالية ايجابا على مستقبل المنظمة فهو يتضمن فحص الاجراءات التي تقوم بها المنظمة لخدمة مصالحها وافادة المجتمع الذي تعمل فيه. ويعرف الاستشراف الاستراتيجي بأنه" عملية تتضمن تطوير سلسلة من الرؤى للطرق والاساليب المحتملة التي يمكن من خلالها تطوير المستقبل واستيعاب وفهم هذه الطرق بشكل كاف لاتخاذ القرار المناسبة بشأن ماهية القرارات التي يتوجب اتخاذها لخلق المستقبل الافضل (Horton,1999;5). وعرف ايضا بانه" تطلع نحو المستقبل لتوقع طبيعة واهمية التغيرات والتطورات المستقبلية قبل ان تحدث(لفته،2004: 14). ويعرفه (kononiuk,2018;78) عملية تشاركية منهجية تمارسها القيادة وتستهدف المستقبل على انها رؤية متوسطة المدى تشخص المخاطر والفرص البيئية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية.

وحدد (AMNIATTALAB & ANSARI;2016;8) ثلاث ابعاد لقدرات الاستشراف الاستراتيجي هي:

- 1- الرصد البيئي: فهم المنظمة لبيئتها الخارجية وبيئتها الداخلية لتحديد الاستجابات المناسبة للتغيرات السريعة واستغلالها بهدف تحقيق افضل اداء للمنظمة (Thompson, 1994: 32).
- 2- الاختيار الاستراتيجي: هو العنصر الثالث في عملية صياغة استراتيجية المنظمة وهو عملية تتضمن فهم توقعات اصحاب المصالح وتحديد مجموعة من الخيارات المتاحة ثم اختيار افضل البدائل الاستراتيجية المتاحة للتنفيذ (Samuel, Guyo,2015,31).
- 3- التكامل : وهي قدرة المنظمة على تكامل وتنسيق موجوداتها ومواردها بالشكل الذي يؤدي إلى إنشاء قاعدة موارد جديدة ، وان هذه القابلية يمكن لها أن تتطور وتسمح بتطوير الثقافة التي تشجع التعاون ، والتجريب ، وبالتالي تعزيز عملية الإبداع (Ambrosini et al.,2009:8,20).

ثانيا :ليات التعلم الاستراتيجي Strategic Learning Mechanisms

يتمثل التعلم الاستراتيجي بمجموعة من الاجراءات تستهدف اكتساب المعرفة وتوزيع للمعلومات وتفسيرها والذاكرة التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على تطور الإيجابي للمنظمة (Gilaninia et al,2013:46). وأشار (Huber,1991) الى أربعة بنيات مرتبطة بعملية التعلم الاستراتيجي لمعالجة المعلومات وهي: اكتساب المعرفة وتوزيع المعلومات وتفسير المعلومات والذاكرة التنظيمية.ويعد التعلم الاستراتيجي سمة أساسية للعملية الاستراتيجية اذ أن تراكم الخبرة والمعرفة، وتوظيفها، وترميزها، تعدّ آليات تعلم رئيسة توصف بأن لها تأثير مباشر على نشوء مسارات وظيفية، وتأثير غير مباشر من خلال إيجاد قدرات ديناميكية -1 (Antonacopoulou, 2005, 19). وبحسب وجهة نظر (Berghman, 2006, 52) فإن آليات التعلم الاستراتيجي تتمثل بـ: (ادراك المعرفة، استيعاب المعرفة، تحويل المعرفة)

- 1- ادراك المعرفة Knowledge Recognition: إذا لم تدرك المنظمة المعلومات والمعرفة، فلا يكون هناك سعي لفهمها، إذ أن تراكم المعرفة قد تتغير بوصفها دالة لبعض التغيير في بيئة المعلومات والمعرفة، وبالتالي على

قابلية المنظمة للإدراك، أي قدرتها على تحديد وحيازة المعلومات والمعرفة الخارجية الجديدة، وبالتالي فإن قابلية الإدراك من شأنها أن تؤثر على خاصية استخلاص المنطق السائد في المنظمة.

2- **استيعاب المعرفة knowledge Assimilation** : يشير الاستيعاب إلى إجراءات المنظمة وعملياتها التي تسمح لها بتحليل ومعالجة وتفسير وفهم المعلومات التي يتم الحصول عليها من مصادر خارجية إذ يعتمد استيعاب المعرفة على قدرة الأفراد على فهم المعلومات الخارجية الجديدة وربطها بقاعدة المعرفة الحالية. إذ يجب أن يقيس مقياس الاستيعاب قدرة الأفراد على تعلم وفهم المعرفة الخارجية الجديدة، كما يعد الاستيعاب نشاطاً خارجياً، لذا فإن العناصر تقيّم فهم الأفراد وتفسيرهم للمعرفة القائمة على المواجهة بين الأطراف الفاعلة الخارجية والداخلية (Chauvet,2015:9-10).

3- **تحويل المعرفة knowledge Transformation** : قدرة المنظمة على التعامل مع التركيب بين المعرفة الموجودة والمعرفة الجديدة. عن طريق التكامل بين البحث الخارجي والمعرفة الداخلية مع أهمية عملية إعادة الهيكلة التي يتم فيها دمج المعرفة الخارجية بشكل فعال في المعرفة الداخلية عن طريق كسر الحواجز الوظيفية (Scaringella et al.,2017:3-4).

ثالثاً: السيادة الاستراتيجية **strategic sovereignty**

ان المفهوم الأساسي للسيادة الاستراتيجية يعتمد على مجموعة من القوى المحركة لاتخاذ القرارات العالمية والتي تعد من أساسيات نجاح المدير التنفيذي لخلق التفاهم والاعتراف من قبل جميع فرق ومستويات الإدارة ، وهذه القوى من اهم العناصر التي تسمح بصياغة استراتيجية للمنظمة وبناء ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من تحقيق السيادة على منافسيها وهي ليست مهمة سهلة (Rebort , 2001 : 68). هي القوة الاقتصادية والتكنولوجية القادرة على مواجهة المنافسين من خلال التكامل الاستراتيجي وفرض نفسها كلاعب الوحيد في مجال الصناعة (Meyer,2012;2). وعبر عنها (Daveni,2001;3) بأنها قوة المنظمة وقدرتها على الهيمنة على مساحات تنافسية واسعة وقدرتها على التأثير في تلك المناطق التي تخضع لتأثيرات القوى المتنافسة الأخرى. وأشار (D'Aveni, 2001 :197-199) الى أبعاد السيادة الاستراتيجية تتمثل بثلاث ابعاد هي:

1- **منطقه النفوذ (The sphere of Influence)** : يمثل المحفظة المتكاملة من منتجات المنظمة التي تقع ضمن نطاق عملها الجغرافي، وتطوير رؤية مستقبلية بهدف توجيه موارد المنظمة حول محفظة منتجاتها وبما يحقق السيادة الاستراتيجية واستمرارية التعامل مع تهديدات المنافسين والتفوق عليهم.

2- **التكوين التنافسي : Competitive Configuration** : التكوين التنافسي عبارة عن اطار للتحليل الاستراتيجي يهدف الى صياغة استراتيجية للمنظمة للاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف واستغلال الفرص والتجنب التهديدات، ويتمثل بتحليل نموذج (Swat) ونموذج القوى التنافسية لـ (Porter) في تحليل هيكل الصناعة وقيم هذا الاطار وفق الاداء الاقتصادي والتوجه التنظيمي لاستغلال الموارد داخليا وخارجيا او كلاهما من خلال التعاون التنافسي ليعطي المنظمة مسار جديد في ظل التنافس الجديد (Black and Boal, 1994:132) .

3- **الضغط التنافسي Competitive Compression** : لدى المنظمات رغبة كبيرة في النمو على والتفوق على المنافسين يقابل ذلك ردة فعل معاكسة من الضغط الخاص بالمنظمة، فهي تعمل على قياده وتطوير مناطق النفوذ وتحاول تعزيز نموها وتفاعل في المجال الخاص بها مما يؤدي الى زيادة الضغط المستمر الذي يسمى بـ (بالضغط الخارجي التنافسي) (D'Aveni , 1999: 68-72) . يتمثل الضغط التنافسي بقدرة المنظمة على

تضييق الخناق على مصادر التدفقات النقدية التي تتدفق على المنظمة في سوق المنتجات الجغرافية عن طريق المنافسة السعرية او عن طريق منع قدرات المنظمة في التوسع في الاسواق الجديدة بحيث يصعب على المنافسين مهاجمة التدفقات النقدية في جميع قطاعات السوق وقد تكون محمية لأسباب قانونية (10 : Strikwerda,2004).

المبحث الثالث / اختبار اداة قياس البحث واستعراض النتائج وتحليلها واختبار فرضيات البحث

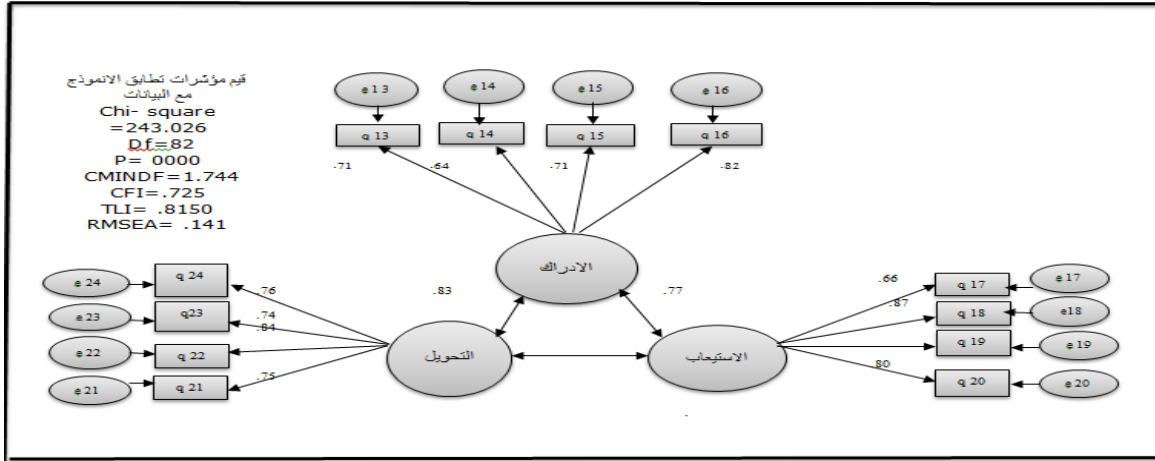
اولاً: صدق اداة القياس:

1- تناسق مكونات مقياس البحث (Cronbach Alpha): يتضح من جدول (3) تناسق جميع مكونات المقياس إذ كانت قيم معاملات ارتباط الحد الأدنى للقبول (0.70) وهذا يؤكد تناسق مكونات المقياس و من ثم الثبات المطلوب في حال تكرار الاختبار .

مقياس	معامل ألفا كرونباخ الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ المتغير
قدرات الاستشراف الاستراتيجي	0.911	0.874
الرصد البيئي	0.931	
الاختيار الاستراتيجي	0.903	
التكامل	0.903	
اليات التعلم الاستراتيجي	0.941	0.862
الادراك	0.909	
الاستيعاب	0.870	
التحويل	0.870	0.904
السيادة الاستراتيجية	0.925	
نطاق النفوذ	0.943	
الضغط التنافسي	0.952	
البناء التنافسي	0.952	

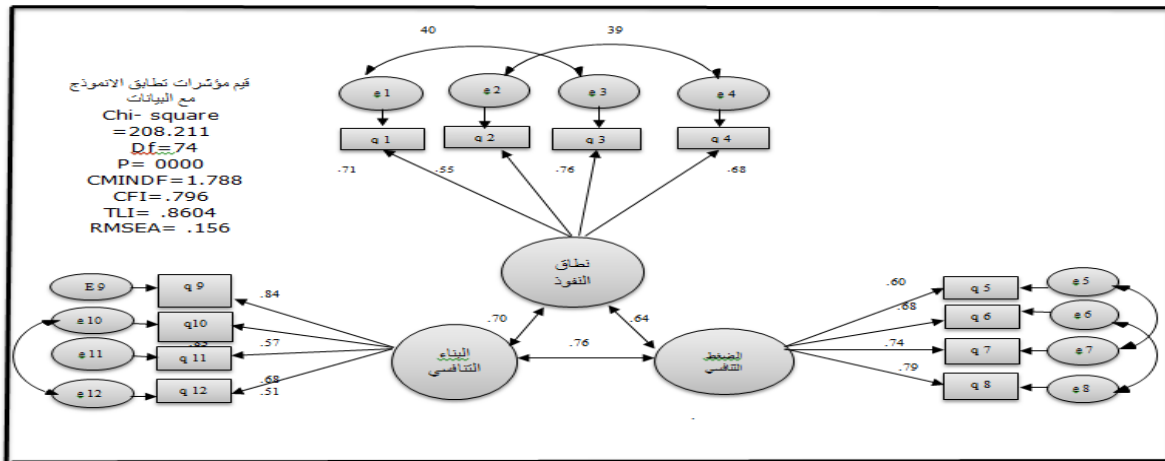
2- الصدق البنائي لاختبار كفاية العينة: يوضح جدول(4) قيم مقياس (KMO) التي تظهر جميعها اكبر من (0.50) على مستوى الأبعاد التسعة الممثلة لمتغيرات البحث الثلاثة، فضلاً عن الشرط الثاني المتعلق باختبار (Bartlett) لمعاملات الارتباط التي أثبتت النتائج مقبوليتها في ضوء معنوية قيم (Chi-Squar) بالنسبة الى الأبعاد البحث، كانت بمستوى معنوية (0.00) و هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) .

المكونات الرئيسية للبحث	الأبعاد	عدد الفقرات	اختبار KMO	اختبار Bartlett Test بالاعتماد على قيمة Chi-Squar	Sig المعنوية
قدرات الاستشراف الاستراتيجي	الرصد البيئي	4	0.792	182.523	0.000
	الاختيار الاستراتيجي	4	0.788	172.3182	0.000
	التكامل	4	0.802	169.693	0.000
اليات التعلم الاستراتيجي	ادراك المعرفة	4	0.761	202.303	0.000
	استيعاب المعرفة	4	0.709	186.083	0.000
	تحويل المعرفة	4	0.906		
السيادة الاستراتيجية	نطاق النفوذ	4	0.786	232.191	0.000
	الضغط التنافسي	4	0.751	158.395	0.000
	البناء التنافسي	4	0.839	182.527	0.000



شكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير (البيات التعلم الاستراتيجي)

ج- الصدق البنائي للمتغير التابع (السيادة الاستراتيجية): يوضح الشكل (4) ان الصدق البنائي لجميع فقرات متغير السيادة الاستراتيجية اكبر من (0.50) وهذا يدل على صدق العبارات وان جميع المؤشرات مطابقة وفقا لتوصيات مؤشرات التعديل هي قريبة لمؤشرات جودة المطابقة المعيارية (Goodness Of Fit) وهو مؤشر جيد.



الشكل (4) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (السيادة الاستراتيجية)

ثالثا: التوزيع الطبيعي للبيانات: استخدم الباحث اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) نظرا لكون عدد العينة اكبر من (50)، وتكون قاعدة القرار قبول ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة (Sig) اكبر من (5%) ، إما إذا كانت اقل من (0.05) فإن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي ، وتشير قيمة (Z) لقيمة التشتت المقابل وتكون مقبولة بين (+2 ، -2) لاختبار الالتواء والتفطح.

الجدول (6) القيم المعنوية لاختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات وإبعادها

المتغيرات	Sig	الالتواء	التفطح
قدرات الاستشراف الاستراتيجي	0.129	0.813	- 0.674
الرصد البيئي	0.152	0.234	- 0371
الاختيار الاستراتيجي	0.179	0.107	-0.132
التكامل	0.106	0.029	- 0.206

- 0.045	- 0.312	0.183	اليات التعلم الاستراتيجي
- 0.367	-0.367	0.146	ادراك المعرفة
- 0.336	- 0.275	0.199	استيعاب المعرفة
- 0.340	0.244	0.179	تحويل المعرفة
- 0.468	- 0.220	0.097	السيادة الاستراتيجية
- 0.604	0.438	0.173	نطاق النفوذ
- 0.517	0.303	0.174	الضغط التنافسي
-1.342	1.317	0.150	البناء التنافسي

رابعاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

- 1- قدرات الاستشراف الاستراتيجي : احرز هذا المتغير وسط حسابي عام بلغ(3.63) بمستوى جيد، و انحراف معياري(0.92)، ومعامل اختلاف(16.089) وهذا يشير ان ادارة المصرف توظف قدرات الاستشراف الاستراتيجي لاستقراء المتغيرات والاحداث البيئية والاستعداد لها لوضع استراتيجيات تمكنها من اقتناص الفرص البيئية وتجنب المخاطر والاستعداد لها. وعلى مستوى ابعاد (قدرات الاستشراف الاستراتيجي) حصل بعد (قدرة التكامل) على اعلى وسط حسابي قدرة (3.89) بمستوى جيد، وانحراف معياري (0.75) ومعامل اختلاف(17.510)، و جاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية، وهذا يشير الى ان ادارة المصرف تعمل على ربط انشطتها و مهامها الادارية و الفنية معاً من اجل تنفيذ اهدافها الكلية.
- 2- اليات التعلم الاستراتيجي: حقق المتغير الوسيط وسط حسابي كلي (3.42) بمستوى متوسط وانحراف معياري قدرة (0.90)، ومعامل اختلاف (23.703) وكان ترتيبه الثالث بين متغيرات البحث، وهذا يؤشر تنامي مؤشرات التعلم الاستراتيجي في مصرف الرافدين التجاري وحرصة على ادراك المعرفة الخارجية واستيعابها والافادة منها في أنشطته وعملياته المصرفية. وكان اعلى اوسط احسابي ضمن متغير (اليات التعلم الاستراتيجي) للبعد (تحويل المعرفة) بلغ(3.69) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.87) ومعامل اختلاف(15.789)، و جاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية، وهذا يوضح اهتمام ادارة المصرف بتحويل المعرفة الجديدة ودمجها مع المعرفة القديمة للمصرف لتجديد وتعزيز اداء المصرف.
- 3- السيادة الاستراتيجية: يتضح من الجدول (7) ان هذا المتغير حصل على وسط حسابي كلي قدرة (3.5) 4 بمستوى جيد، و انحراف معياري (0.80)، ومعامل اختلاف(20.682). وجاء بالمرتبة الثانية بين متغيرات البحث، وحقق بعد (التكوين التنافسي) على مستوى ابعاد السيادة الاستراتيجي على اعلى وسط حسابي قدرة (3.69) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.87) ومعامل اختلاف(14.708)، و كان بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية، وهذا يوضح ان السيادة الاستراتيجية بأبعادها شكلت اداة مناسبة وناجحة في تنشيط عمل المصرف من وعدها حالة تنافسية جديدة من اجل تحقيق السيادة والسيطرة في مجال العمل المصرفي على مستوى المصارف الحكومية والاهلية في العراق .

جدول (5) الأوساط الحسابية وانحرافها المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمتغيرات البحث الرئيسية وإبعادها الفرعية				
الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإبعاد الرئيسية ومتغيراتها الفرعية
الأول	16.089	0.92	3.63	قدرات الاستشراف الاستراتيجي
3	22.761	0.82	3.65	الرصد البيئي
2	20.877	0.86	3.66	الاختيار الاستراتيجي
1	17.510	0.75	3.89	قدرة التكامل
الثالث	23.703	0.90	3.42	اليات التعلم الاستراتيجي
3	21.799	0.79	3.33	ادراك المعرفة
2	17.439	0.74	3.24	استيعاب المعرفة
1	15.789	0.87	3.69	تحويل المعرفة
الثاني	20.682	0.80	3.54	السيادة الاستراتيجية
3	19.186	0.77	3.44	منطقة النفوذ
1	14.708	0.87	3.69	التكوين التنافسي
2	17.837	0.95	3.46	الضغط التنافسي

خامسا: اختبار فرضيات البحث وتحليل علاقات الارتباط والتأثير.

اولا: اختبار فرضيات الارتباط

1- الفرضية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين قدرات الاستشراف الاستراتيجي واليات التعلم الاستراتيجي). استخدم الباحث اختبار (Pearson) لتوضيح علاقة الارتباط بين (قدرات الاستشراف واليات التعلم الاستراتيجي)، ويتضح من جدول (8) وجود علاقة ارتباط معنوية بين قدرات الاستشراف الاستراتيجي واليات التعلم الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين هذين المتغيرين (**0.852). وهذه النتيجة توضح قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين، ويعزز هذه النتيجة معنوية علاقة الارتباط بمستوى (1%) ودرجة ثقة بلغت (99%) . وبناءا على ذلك فان الفرضية الاولى قد تحققت.

2- فرضية البحث الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين اليات العلم الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية)، ويتضح من جدول (8) وجود علاقة ارتباط معنوية بين اليات التعلم الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين هذين المتغيرين (**0.861). وهذه النتيجة توضح قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين، ويعزز هذه النتيجة معنوية علاقة الارتباط بمستوى (1%) ودرجة ثقة بلغت (99%) . وبناءا على ذلك فان القرار قبول فرضية البحث الثانية.

3- فرضية البحث الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين قدرات الاستشراف الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية)، ويتضح من جدول (8) وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين هذين المتغيرين (**0.612). وهذه النتيجة توضح قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين، ويعزز هذه النتيجة معنوية علاقة الارتباط بمستوى (1%) ودرجة ثقة بلغت (99%) . وبناءا على ذلك فان القرار قبول فرضية البحث الثالثة.

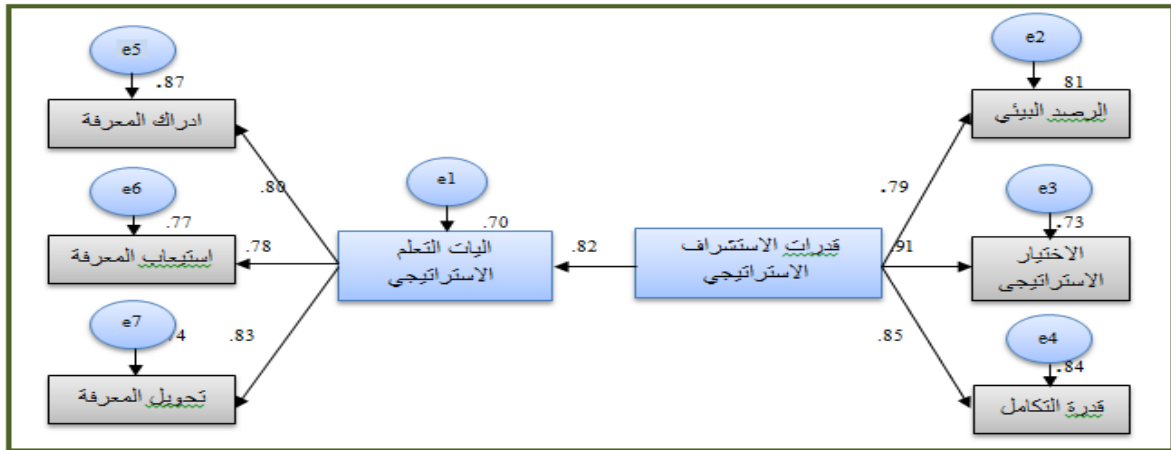
جدول(8)علاقات الارتباط بين متغيرات البحث				
Correlations				
		Strategic Foresight Capabilities	Strategic Learning Mechanisms	strategic sovereignty
Strategic Foresight Capabilities	Pearson Correlation	1	.852**	.612**
	Sig (2-tailed)		.000	.0000
Strategic Learning Mechanisms	Pearson Correlation	.852**	1	.861**
	Sig (2-tailed)	.000		.000
strategic sovereignty	Pearson Correlation	.612**	.861**	1
	Sig (2-tailed)	.000	.000	

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

ثانيا: اختبار فرضيات التأثير

توضح هذه الفقرة علاقة التأثير بين متغيرات البحث واتجاه هذه العلاقة

اختبار فرضية البحث الرابعة: (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين قدرات الاستشراف الاستراتيجي واليات التعلم الاستراتيجي). والاتي اختبار التأثير المباشر وغير المباشر (الوسيط) باعتماد على (Structural Model) عن طريق نمذجة المعادلة الهيكلية وباستخدام البرنامج الاحصائي (Amos. V.22)، ويعد هذا الاسلوب هو الاكثر تطور في توضيح علاقة التأثير بين المتغيرات كونها توضح ملائمة البيانات للأنموذج المفترض، والشكل (5) يمثل الأنموذج الهيكلي الذي يوضح المتغير المستقل (قدرات الاستشراف الاستراتيجي) والمتغير الوسيط (اليات التعلم الاستراتيجي)، ويبين السهم ذو الاتجاه الواحد من المتغير قدرات الاستشراف الى المتغير اليات التعلم الاستراتيجي يمثل علاقة التأثير بين المتغيرين والتي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) اما القيمة الظاهرة أعلى متغير اليات التعلم الاستراتيجي فتمثل (معامل التحديد) (R2) والتي تبين ان متغير قدرات الاستشراف الاستراتيجي تفسر (65%) من التغيرات التي تطرأ على متغير اليات التعلم الاستراتيجي في مصرف الرافدين اما ما تبقى من النسبة والبالغة (30%) فترجع لمتغيرات اخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

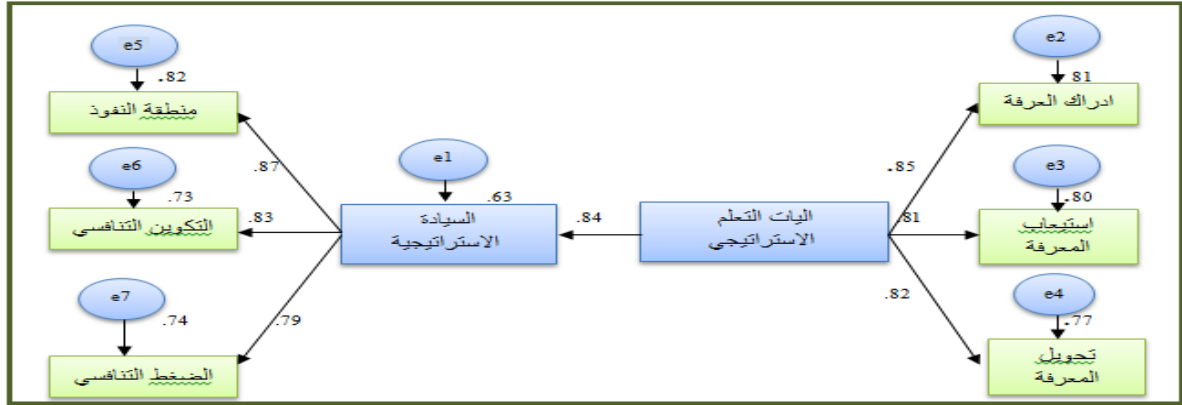


شكل (5) مسار الانحدار لفرضية البحث الرابعة

كما يتضح من شكل (5) أن قيمة معامل التأثير او الانحدار قد بلغت (.82). وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في جدول (7) البالغة (15.80) قيمة معنوية، ومن ثم فإن زيادة مستويات توافر قدرات الاستشراف الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستويات اليات التعلم الاستراتيجي بنسبة (82%)، وهذا يؤكد ويدعم قبول الفرضية الرابعة. كما يوضح جدول (9) ملخص التحليل الناتج عن اختبار الفرضية الرابعة، اذ يتبين ان تقديرات النموذج وقيمة النسبة الحرجة (C.R.) معنوية تحت مستوى ($P < .01$) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (9) تقديرات نموذج التأثير بين قدرات الاستشراف الاستراتيجي واليات التعلم الاستراتيجي							
Med. Variable	Path	.Indep Variable	S.R.W	Estimate	.S.E	.C.R	P
Strategic Learning Mechanisms	<---	Strategic Foresight Capabilities	.82	.81	.05	15.80	***

ختبار فرضية البحث الخامسة: (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين اليات التعلم الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية). تم اختبار التأثير المباشر وغير المباشر بالاعتماد على النموذج الهيكلي (Structural Model) عن طريق نمودجة المعادلة الهيكلية وباستخدام البرنامج الاحصائي (Amos. V.22). والشكل (6) يمثل الأنموذج الهيكلي الذي يوضح المتغير الوسيط (اليات التعلم الاستراتيجي) والمتغير المعتمد (السيادة الاستراتيجية)، ويوضح السهم باتجاه واحد من متغير اليات التعلم الاستراتيجي الى متغير السيادة الاستراتيجية علاقة التأثير بينهما و تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) اما القيمة الظاهرة أعلى متغير (السيادة الاستراتيجية) تمثل (معامل التحديد) (R^2) والتي تُبين ان متغير اليات التعلم الاستراتيجي تفسر (63%) من التغيرات التي تطرأ على متغير السيادة الاستراتيجية في مصرف الرافدين اما ما تبقى من النسبة والبالغة (37%) فترجع لمتغيرات اخرى غير داخلية في أنموذج البحث.



شكل (6) مسارات الانحدار الخاصة بفرضية البحث الخامسة

كما يتضح من الشكل (6) أن قيمة معامل التأثير أو الانحدار قد بلغت (0.84) وهي قيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في جدول (8) البالغة (17.10) قيمة معنوية، ومن ثم فإن زيادة مستويات توافر اليات التعلم الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة السيادة الاستراتيجية بنسبة (84%)، وهذا يؤكد ويدعم قبول الفرضية الخامسة. كما يوضح جدول (10) ملخص التحليل الناتج عن اختبار الفرضية الخامسة، إذ يتبين ان تقديرات الأنموذج وقيمة النسبة الحرجة (C.R.) معنوية عند مستوى ($P < 0.01$) وهي تحقق الشرط المطلوب.

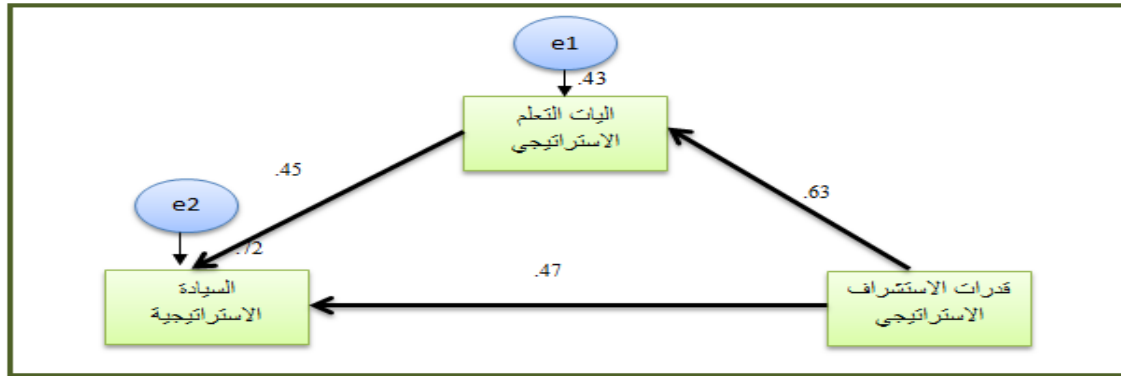
جدول (10) تقديرات نموذج التأثير بين اليات التعلم الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية

Med. Variable	Path	.Indep Variable	S.R.W	Estimate	.S.E	.C.R	P
strategic sovereignty	<---	Strategic Learning Mechanisms	.84	.76	.06	17.10	***

Regression Weights (Group number1-Default model)

اختبار فرضية البحث السادسة : (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لقدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية عن طريق الدور الوسيط للآليات التعلم الاستراتيجي).

اعتمد أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) الذي يمكن عن طريقه تحديد علاقات التأثير المباشر وغير المباشر والمقارنة بينهما باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية وفق برنامج (Amos V.22). إذ يوضح الشكل (7) مسارات الانحدار المعيارية وقيم (R^2) لعلاقة التأثير المباشر بين المتغير المستقل (قدرات الاستشراف الاستراتيجي) والمتغير التابع (السيادة الاستراتيجية) والتأثير غير المباشر للمتغير المستقل (قدرات الاستشراف الاستراتيجي) في المتغير المعتمد (السيادة الاستراتيجية) عن طريق المتغير الوسيط (اليات التعلم الاستراتيجي)، إذ يتضح ان الانموذج الهيكلية قد حاز على درجة مطابقة تامة استدلالاً بقيم مؤشرات مطابقة الانموذج.



شكل (7) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر الخاص باختبار فرضية البحث السادسة

كما يتضح من جدول (11) وجود تأثير مباشر لقدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمته (.47). كما اتضح وجود تأثير غير مباشر لقدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية عن طريق اليات التعلم الاستراتيجي إذ بلغت قيمته (.481) التي تظهر في جدول (11)، كما يتضح ان معاملات التأثير المباشر وغير المباشر هي معاملات معنوية وذلك استناداً لقيم النسبة الحرجة (C.R.) والمعنوية (P-Value) الموضحة في جدول (12).

جدول (11) قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار بالفرضية الخامسة

Relation Between Variables	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	R ²
strategic sovereignty <-- Strategic Foresight Capabilities	.47	-	.95	.64
strategic sovereignty <-- Strategic Learning Mechanisms <-- Strategic Foresight Capabilities	-	.48		

جدول (12) تقديرات أنموذج التأثير لقدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية عن طريق اليات التعلم الاستراتيجي

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Strategic Learning Mechanisms	<---	Strategic Foresight Capabilities	.678	.059	13.402	***
Strategic Foresight Capabilities	<---	Strategic Foresight Capabilities	.522	.067	10.415	***
Strategic Foresight Capabilities	<---	Strategic Learning Mechanisms	.670	.054	10.065	***

Regression Weights: (Group number 1 – Default model)

وبذلك فأن تغييراً مقداره وحدة واحدة في قدرات الاستشراف الاستراتيجي يؤثر بشكل مباشر بمقدار (0.47) في السيادة الاستراتيجية وبشكل غير مباشر عن طريق اليات التعلم الاستراتيجي بمقدار (0.48)، ومن ثم بلغ التأثير الكلي المباشر وغير المباشر لقدرات الاستشراف الاستراتيجي (0.95)، اما قيمة معامل التفسير (R²) فقد بلغت (.64) وهذا يعني ان قدرات الاستشراف الاستراتيجي عن طريق اليات التعلم الاستراتيجي تفسر ما نسبته (64%) من التغيرات التي تحدث في السيادة الاستراتيجية، واما النسبة المتبقية فهي تعود لمتغيرات اخرى لم تدخل انموذج البحث، وهذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر للقدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية عن طريق اليات التعلم الاستراتيجي على مستوى مصرف الرافدين عينة البحث.

اختبار Sobel : لمعرفة معنوية التأثير الوسيط اليات التعلم الاستراتيجي فقد تم اجراء اختبار Sobel و Arion و Goodman بالاعتماد على الازخاء المعيارية والتأثير ومقدار t لمسار علاقات التأثير بين المتغيرات وكما في الاشكال (8) و (9) وكانت القيم جميعها اكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.000) اي اقل من (0.05)، اذ تمثل الرموز (a) و (b) بقيم التأثير (Estimate) و تمثل الرموز (Sa) و (Sb) بالخطأ المعياري المرافق لها، وتتحدد معنوية الاختبار من عدمه عبر قيمة (P-Value).

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.832	Sobel test: 5.79556799	0.11714331	1e-8
b	0.816	Aroian test: 5.78061222	0.11744638	1e-8
s _a	0.068	Goodman test: 5.81064044	0.11683944	1e-8
s _b	0.124	Reset all	Calculate	

الشكل (8) اختبار المعنوية بين متغيرات الفرضية الخامسة بالاعتماد على الازخاء المعيارية والتأثير، و لتأكيد طبيعة العلاقة تم ايضا استخدام اختبار Sobel بالاعتماد على اختبار (t) و ايضا توضح معنوية اختبار العلاقة الانعكاسية. وكما هو واضح في شكل (9).

Input:		Test statistic:	p-value:
t _a	12.286	Sobel test: 5.8011741	1e-8
t _b	6.581	Aroian test: 5.78629968	1e-8
		Goodman test: 5.81616383	1e-8
		Reset all	Calculate

الشكل (9) اختبار المعنوية بين متغيرات الفرضية الرئيسية السابعة بالاعتماد على قيم t

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

- 1-اهتمام ادارة المصرف المبحوث بقدرات الاستشراف الاستراتيجي(الرصد البيئي، الاختيار الاستراتيجي، قدرة التكامل) لاستقراء المستقبل لمواجهة التعقيدات والتغيرات في البيئة على وفق سيناريوهات مستقبلية موضوعة على وفق القابليات التي يمتلكها وكيفية رسم نطاق نفوذه.
- 2-تبين ان إدارة مصرف الرافدين استطاعت من توظيف اليات التعلم الاستراتيجي في الشكل الذي يمكن تحقيق السيادة الاستراتيجية من خلال ما توفره هذه العمليات من امكانات تسهل الاستنتاج والتحليل وتوليد الأفكار الجديدة.
- 3-اظهرت النتائج الميدانية اهتمام جيد من قبل ادارة المصرف بالسيادة الاستراتيجية بأبعادها واعتبارها حالة تنافسية جديدة تمكن المصرف من بسط سيطرته ونفوذه في مجال العمل المصرفي ، ويدعم هذا الاستنتاج إحصائية البنك المركزي العراقي التي تبين ان مصرف الرافدين الحكومي حقق اكبر نسبة انتشار مصرفي مقارنة بالمصارف الحكومية الأخرى بلغت (40%) وان عدد فروع موزعة داخل البلد وخارجه، وبلغ عدد فروع المصرف المحلية حسب اخر (166) فرع موزعة على مختلف المحافظات، في حين بلغ عدد فروع المصرف خارج العراق (8)

فروع. فضلاً عن ان استثمارات المصرف بلغت (23%) من مجموع استثمارات القطاع المصرفي الحكومي. وان نسبة الأرباح الصافية للمصرف بلغت (34%) من مجموع أرباح القطاع المصرفي الحكومي.

4- اظهرت نتائج تحليل التأثير المباشر وغير المباشر لمعاملات الانحدار زيادة في العلاقة التأثيرية بين قدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية عندما تتوسط اليات التعلم الاستراتيجي .

ثانياً: التوصيات

- 1- التركيز على تعزيز وتوظيف قدرات الاستشراف الاستراتيجي في المصرف المبحوث بشكل أوسع وتطويرها بشكل مستمر في ظل بيئة العراق التي تتصف بالديناميكية واللاتأكد والتغيير المستمرين لما لها من تأثير كبير على الاستراتيجية التنظيمية، والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي.
- 2- على إدارة المصرف تشجيع نشر ومشاركة المعرفة والتجارب والممارسات الناجحة مع المصارف الإقليمية والدولية الرائدة والتأكد على تبني استراتيجيات المقارنة المرجعية بوصفها تقنية ناجحة لترسيخ ثقافة التعلم الاستراتيجي.
- 3- تعزيز قدرات المصرف على الاستجابة السريعة والكفاءة للمتغيرات البيئية من خلال التركيز على اليات التعلم الاستراتيجي وإعادة تصميم وهيكله عملياته، لتكون اكثر قدرة على الاستجابة لحاجات وتطلعات الزبائن المالية.
- 4- ضرورة قيام ادارة المصرف باعتماد السيادة الاستراتيجية كقوة تنافسية والاستمرار في استدامتها ، و الاستمرار في تحسين ابعادها (منطقة النفوذ والتكوين التنافسي والضغط التنافسي) لتحسين موقع المصرف التنافسي . من خلال دعم التوسع الجغرافي في شبكة فروع المصرف ومقدمي الخدمات المالية، بالإضافة إلى إنشاء نقاط وصول للخدمات المالية الرسمية مثل (وكلاء المصارف وخدمات الهاتف المحمول، ونقاط البيع وأجهزة الصراف الآلي).

المصادر

المصادر العربية

- 1- لفته، رائد صبارر، (2004)، "الاستشراف والتفكير الاستراتيجي في السلوك الاستراتيجي للدولة (دراسة النموذج العراقي)، اطروحة دكتوراه، جامعة النهرين .

المصادر الاجنبية

First : Books

- 1- Thompson, John , L.,(1994)," Strategic Management: Awareness and Change ",2nd ed.. Hall pub, United States of America.

Second: Thesis & Journal & Conference

- 2- AL-Zu'bi, H. ,(2017)," Diagnosis of Perception Strategic Planning to Ensure Strategic Supremacy", International Business Management.1245 – 1240 ،(6) 11 .
- 3- AMNIATTALAB, A., & ANSARI, R. (2016)." THE EFFECT OF STRATEGIC FORESIGHT ON COMPETITIVE ADVANTAGE WITH THE MEDIATING ROLE OF ORGANISATIONAL AMBIDEXTERITY ",International Journal of Innovation Management, 20(03).
- 4- Horton, A.(1999) "Forefront :a simple guide to successful foresight ",Foresight, Vol. 1, No. 1,PP5-9.
- 5- Vasquez ,Javier Medina,(2006) ,"Map of Levels of complexity and indetermination foresight studies". foresight.jrc.ec.europaa.eu/documents/papers/Medina IPTS.
- 6- Kononiuk ، Anna ،(2018),"STRATEGIC FORESIGHT IN LOGISTICS – POSSIBILTIESs of APPLICATION .
- 7- Samuel ,Karajan and Guyo,Wario ,(2015),"factors influencing strategic choices adopted by non governmental organizations competing for donor funding in Nairobi country", international academic journal of human resource and business administration , Vol.1, Issue .4, p 30-40.
- 8- Ambrosinii, Ve´ronique,Bowmann,Cliff,&Collier,nNardine,(2009),"Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base", British Journal of Management, Vol. 20, S9–S24.
- 9- Lann, L.,(2008)" The Imperative of Strategic Foresight to Strategic Thinking", Journal of Futures studies,August,13(1),p.21-42.

- 10- Scaringella, Laurent, Raymond E. Miles, Yan Truong,(2017), "Customers involvement and firm absorptive capacity in radical innovation: The case of technological spin-offs" Technological Forecasting & Social Change, Elsevier.
- 11- Chauvet , Vincent ,(2015). "Absorptive Capacity: Scale Development and Implications for Future Research", Management international, HEC Montréal, 19 (1), pp.113-129.
- 12- Gilaninia, S., Ganjnia, H., & Karimi, K, K., (2013), "The relationship between organizational learning and competitive strategies and its impact on performance of business and customer", Nigerian Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 62(1087).
- 13- Meyer clauda ,(2012)," The chain–Japan rivalry for economic and strategic supremacy in Asia China" & the world series .Global Focus , World.
- 14- D'Aveni, R. ,(2001),"Strategic Supremacy: How Industry Leaders Create Growth , Wealth, and Power Through Spheres of Influence" .Free Press: A Division of Simon & Schuster, Inc.
- 15- Black Janice A. and BoAL Kimberly B.(1994)," strategic Resources : Traits , configurations and paths to sustain able competitive advantage " , strategic management journal , Vol.15,131-148.