

اتجاهات القيادات المصرفية نحو ممارسة الاستبصار الاستراتيجي وعلاقته بالتألق التنظيمي  
 بحث تطبيقي في عدد من المصارف التجارية العراقية الخاصة

Attitudes of banking leaders towards practicing strategic foresight and its relationship to  
 organizational brilliance

Applied research in a number of Iraqi private commercial banks

Hadeel Tariq Ali<sup>1</sup>

Dr. Baydaa Sattar Laftah<sup>2</sup>

Received

22/8/2023

Accepted

4/9/2023

Published

30/12/2023

**Abstract:**

The aim of the research is to evaluate the practice of banking departments for strategic foresight represented by its dimensions (environmental scanning, future vision, scenarios, reconfiguration) and its relationship to the organizational brilliance represented by dimensions (brilliance of leadership, brilliance of service and innovation, brilliance of knowledge, brilliance of employees), as the research was applied in A number of private Iraqi commercial banks represented by (Baghdad, Iraqi Investment, Iraqi Middle East Investment, Commercial Gulf, Ashur International Investment, Al Mansour Investment, Via Iraq Investment), and the research adopted the descriptive analytical approach using the questionnaire as a main tool in collecting its data from the sample. (165) officials at functional levels (senior management, middle management, executive management), as the statistical program (Spss v. 28) was used to calculate (weighted arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, Pearson correlation coefficient, one-way analysis of variance) The research reached a number of conclusions, the most prominent of which were 1- There is a positive acceptance, at an average level, of the sample in the surveyed banks for the concept of strategic foresight. 2- There is a positive and strong correlation between strategic foresight and organizational brilliance. 3- The results of the research showed that there were no differences in the sample's response to the research variables according to the personal variables.

**Keywords:** - strategic foresight, trends of banking leaders, organizational brilliance.

**المستخلص:**

هدف البحث تقييم ممارسة الإدارات المصرفية للاستبصار الاستراتيجي المتمثلة ابعاده بـ(المسح البيئي، الرؤية المستقبلية، السيناريوهات، إعادة التشكيل) وعلاقته بالتألق التنظيمي المتمثلة ابعاد بـ(التألق بالقيادة، التألق بالخدمة والابتكار، التألق بالمعرفة، التألق بالعاملين)، إذ تم تطبيق البحث في عدد من المصارف التجارية العراقية الخاصة والمتمثلة بمصرف (بغداد، الاستثمار العراقي، الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، الخليج التجاري، اشور الدولي للاستثمار، المنصور للاستثمار، عبر العراق للاستثمار)، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع بياناته من العينة البالغ عددها (165) مسؤولاً في المستويات الوظيفية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية)،

1-Postgraduate Student, Post Graduate Institute for Accounting and Financial Studies, University of Baghdad, [Hadeel.tareq1202m@gmail.com](mailto:Hadeel.tareq1202m@gmail.com).

2-Professor, Post Graduate Institute for Accounting and Financial Studies, University of Baghdad, [bydaastar@mracpc.uobaghdad.edu.iq](mailto:bydaastar@mracpc.uobaghdad.edu.iq).

اذ تم استخدام البرنامج الاحصائي (Spss v. 28) في احتساب (الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط بيرسون، تحليل التباين الأحادي)، وتوصل البحث الى عدد من الاستنتاجات وكان من أبرزها 1- هناك تقبل إيجابي وبمستوى متوسط من العينة في المصارف المبحوثة لمفهوم الاستبصار الاستراتيجي. 2- توجد علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين الاستبصار الاستراتيجي والتألق التنظيمي. 3- أوضحت نتائج البحث عدم وجود فروق في إجابة العينة حول متغيرات البحث بحسب المتغيرات الشخصية.

**الكلمات المفتاحية:** - الاستبصار الاستراتيجي، اتجاهات القيادات المصرفية، التألق التنظيمي.

#### المقدمة:

نظراً لزيادة التعقيدات والتحديات على مستوى البيئة والمجتمع والتي يشهدها العالم يوماً بعد يوم، مما شكل ضغطاً كبيراً على المنظمات بشكل عام والمصارف بشكل خاص للاهتمام والبحث بشكل جدي عن أساليب وأنماط متجددة تمكن القيادات من الاستمرار في العمل داخل البيئات المضطربة وسريعة التغيير، بهدف تقديم افضل الخدمات المصرفية للمجتمع وتحقيق الحصة السوقية العالية والحفاظ على زبائننا من خلال القدرة على منافسة مثيلاتها في المجال نفسه لتصل الى اعلى مستويات التميز والتفوق ووصولاً للتألق التنظيمي الذي يتواجهه تتخطى قيادات المصارف أسلوب العمل التقليدي لاسيما مع تطور المعرفة والتكنولوجيا، الامر الذي يحتاج الى تمرير رؤية المصارف بربط التألق في مجالات اعمالها كافة للوصول الى الأفكار المبدعة والابتكارية واستثمار القدرات البشرية والمادية، لذا فإن الاستبصار الاستراتيجي مرتبط بالقدرات الكامنة في عقول تلك الموارد البشرية المقتدرة معرفياً، فهو يمثل مهارة علمية تهدف لاستقراء التوجهات العامة للمصارف بوصفه كأحد القدرات التي تمكن إدارات المصارف من مراقبة البيئة والتصدي لتغييراتها المتسارعة واكتشاف الفرص قبل المنافسين، فهو بذلك يمثل مصدراً لتحقيق التألق التنظيمي، وتحقيقاً لذلك جاءت هيكلية البحث من أربعة مباحث، تضمن المبحث الأول منهجية البحث، وتناول الثاني التأطير النظري للبحث، فيما جاء الثالث بتحليل نتائج البحث واختبار فرضياته، اما المبحث الرابع فركز على اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

#### المبحث الأول: منهجية البحث

**أولاً: - مشكلة البحث:** تجسدت مشكلة البحث من خلال ملاحظة الباحثة وجود المام ضعيف من قبل قيادات إدارات المصارف المبحوثة لمتغيرات البحث، وعدم تأطيرها بشكل مفاهيمي وعملي ينظم عمل هذه المتغيرات ويوجهها باتجاه يحقق الأهداف المرجوة منها، والذي من خلاله تستطيع المصارف تحقيق التألق التنظيمي، وعليه تبلورت مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي: -

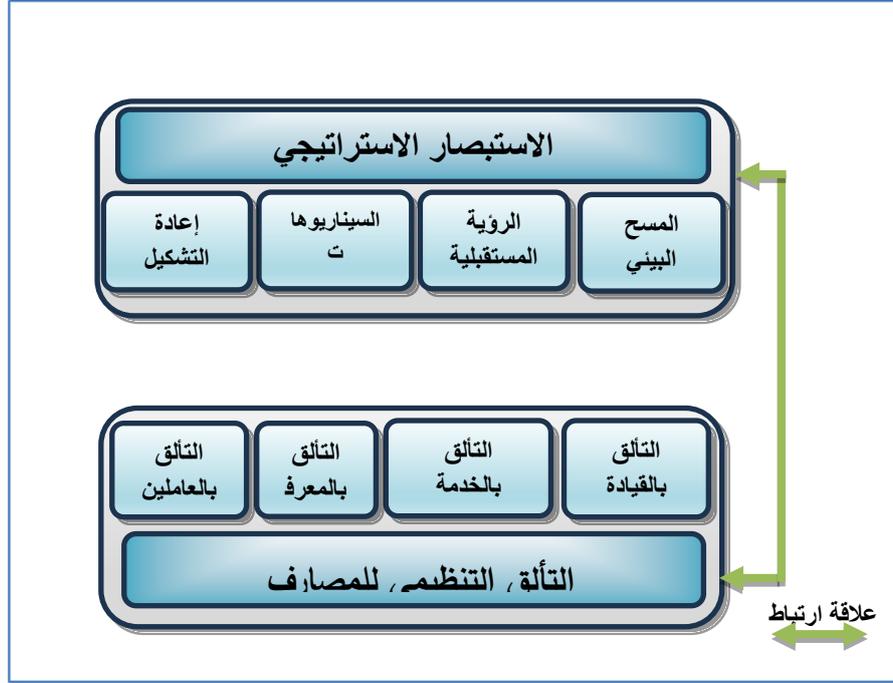
ما طبيعة ونوع العلاقة الارتباطية بين ابعاد الاستبصار الاستراتيجي والتألق التنظيمي في المصارف المبحوثة؟

#### ثانياً: - أهمية البحث:

- 1- يسهم البحث بتقديم الاثراء المعرفي لمتغيراته المتمثلة بـ (الاستبصار الاستراتيجي، التألق التنظيمي للمصارف).
  - 2- وضع خارطة طريق استرشادية للمسؤولين في المصارف للوصول الى التألق التنظيمي بتوظيف الاستبصار الاستراتيجي في كافة مجالات اعمالها لمواجهة المخاطر والتحديات وتلافيها في الوقت المناسب.
  - 3- لأهمية القطاع المصرفي الذي يعد من القطاعات المهمة في تنمية اقتصاد البلد.
- ثالثاً: - اهداف البحث :** يسعى البحث الى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تشخيص مستوى اهتمام إدارات المصارف المبحوثة بممارسة تحديد الاستبصار الاستراتيجي والتألق التنظيمي ودرجة ترتيب ابعادهما.
- 2- بيان طبيعة علاقة الارتباط ونوعها بين الاستبصار الاستراتيجي والتألق التنظيمي للمصارف.

3- الكشف عن الفروق المعنوية في إجابة العينة حول متغيري البحث بحسب المتغيرات الشخصية المتمثلة بـ (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).  
 رابعاً: - **مخطط البحث الفرضي**: يوضح الشكل (1) مخطط البحث الفرضي والذي يحتوي على المتغيرين الرئيسيين وهما: - المتغير المستقل (X) الاستبصار الاستراتيجي متمثلاً بـ(المسح البيئي، الرؤية المستقبلية، السيناريوهات، إعادة التشكيل)، اما المتغير التابع (Y) التألق التنظيمي متمثلاً بـ(التألق بالقيادة، التألق بالخدمة والابتكار، التألق بالمعرفة، التألق بالعاملين).



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

#### خامساً: - فرضيات البحث

1- تتمثل الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (يرتبط الاستبصار الاستراتيجي اجمالاً مع التألق التنظيمي للمصارف وابعاده ارتباطاً معنوياً)، وتتبع منها أربع فرضيات فرعية وهي: -  
 ❖ يرتبط المسح البيئي مع التألق التنظيمي وابعاده ارتباطاً معنوياً.  
 ❖ ترتبط الرؤية المستقبلية مع التألق التنظيمي وابعاده ارتباطاً معنوياً.  
 ❖ ترتبط السيناريوهات مع التألق التنظيمي وابعاده ارتباطاً معنوياً.  
 ❖ يرتبط إعادة التشكيل مع التألق التنظيمي وابعاده ارتباطاً معنوياً.  
 2- الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إجابة العينة حول "الاستبصار الاستراتيجي، والتألق التنظيمي" بحسب المتغيرات الشخصية المتمثلة بـ "النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة").

سادساً: - **منهج البحث**: اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعمل على عرض البيانات والمعلومات التي تصف الظاهرة والتي جمعت بالملاحظة والمقابلات الشخصية والاستبانة بغية الخروج بنتائج تساهم في فهم وتفسير الظاهرة المبحوثة وتثري جوانبها الأساسية بشكل واسع.

## سابعاً: - حدود البحث

1- الحدود المكانية: اجري البحث في المصارف التجارية العراقية الخاصة والواقعة ضمن الرقعة الجغرافية لمحافظة بغداد وهي كل من مصرف (بغداد، الاستثمار العراقي، الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، الخليج التجاري، اشور الدولي، المنصور للاستثمار، عبر العراق للاستثمار).

2- الحدود الزمانية: تمتد مدة إجراء البحث من (2023/1/15) الى (2023/8/11).

3- الحدود البشرية: وتشمل عدداً من المسؤولين في المصارف المبحوثة وفي المستويات الادارية الوظيفية (العليا، الوسطى، التنفيذية).

ثامناً: - مجتمع وعينة البحث: اعتمد البحث القيادات المسؤولة عن عملية الاستبصار الاستراتيجي، والتي تحرص على الوصول الى التألق التنظيمي للمصارف المبحوثة، اذ بلغ مجتمع البحث في المصارف السبعة البالغ عددهم (277) مسؤولاً بالمستويات الوظيفية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية)، اختيرت عينة البحث بطريقة العينة الطبقية العشوائية بالاعتماد على نموذج (Krejcie&Morgan, 1970) ، اذ وزعت (175) استبانة، واستعيدت (171) استبانة، وبعد اجراء التحليل الاحصائي تبين وجود (6) استبانات غير صالحة استبعدت ليصبح حجم العينة النهائي (165) شخصاً وهم يمثلون نسبة (60%) من مجتمع البحث، وكما موضح بالجدول (1).

الجدول (1) مجتمع البحث وعينته

المصرف	المسؤولين	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة التنفيذية	الاجمالي
بغداد	2	19	10	31	
الاستثمار العراقي	3	20	14	37	
الشرق الأوسط العراقي للاستثمار	2	46	36	84	
الخليج التجاري	4	17	-	21	
اشور الدولي	2	19	8	29	
المنصور للاستثمار	2	11	21	34	
عبر العراق للاستثمار	2	23	16	41	
المجموع	17	155	105	277	
النسبة المئوية	0.06	0.56	0.38	1	
حجم العينة	10	101	54	165	

تاسعاً: - أداة البحث: اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الجانب التطبيقي للبحث، وصممت فقراتها بعد الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث وتكييفها بما يتلائم واهداف البحث وتعديلها على وفق آراء المحكمين، إذ احتوت على محورين رئيسيين هما: الأول ويتضمن معلومات تعريفية عن المبحوثين وهي (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة)، أما الثاني فانه ركز على متغيرات البحث الرئيسية وأبعادها، وصيغت (6) أسئلة لكل بعد من هذه الأبعاد أي بمجموع (24) سؤالاً، وهكذا تكونت الاستبانة من (48) سؤالاً، اذ صيغت على وفق مقياس ليكرت الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، ومنخفضة جداً)، وبأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي،

عاشراً: - الأساليب الإحصائية المستخدمة: استخدمت الباحثة البرنامج الاحصائي (Spss.v 28) في احتساب (المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط بيرسون، تحليل التباين الأحادي).

## المبحث الثاني: - التأطير النظري للبحث

أولاً: - تعريف الاستبصار الاستراتيجي : عرف (Rohrbeck et al, 2015: 6) الاستبصار الاستراتيجي هو القدرة على الرؤية، لاكتساب التطورات قبل ان تصبح اتجاهات، لمعرفة الأنماط قبل ان تظهر بشكلها الكامل بهدف تشكيل الاحداث المستقبلية، في حين عرفه (Nascimento et al, 2020: 2) على انه وسيلة لتعزيز الأداء الابداعي والمتفوق للسماح للمنظمات باستثمار الفرص التي يتجاهلها منافسوها في البيئات عالية السرعة، اما الباحثان فقد عرفتا الاستبصار الاستراتيجي اجرائياً على انه: قدرة

إدارة المصارف على توسيع حدود التصور والادراك والفهم لديها بغية وضع رؤية مستقبلية واضحة من خلال اجراء المسح البيئي لاستثمار الفرص المصرفية وتشخيص المخاطر المحتملة والتحوط لها، فضلاً عن وضع السيناريوهات والبدائل المناسبة وإعادة تشكيل الموارد بهدف صنع قرار استراتيجي أكثر حكمة محققة بذلك النجاح والتألق.

ثانياً: - أهمية الاستبصار الاستراتيجي: يمكن تحديد أهمية الاستبصار الاستراتيجي كما يأتي (Kuosa, 2014: 32) (العبادي وهادي، 2019: 75):

- 1 - يلهم المنظمات الحفاظ على مرونة كافية في صنع ووضع السياسات لمسايرة التطورات المستقبلية والظروف غير المتوقعة، لتوافر جانبين مهمين هما فهم وتوقع المستقبل.
  - 2 - يولد روح التعاون والتشارك بين المستويات الإدارية في المنظمة.
  - 3 - يقدم منهجاً تفسيريّاً للمنظمات لوضع أساليب اقتناص الفرص من المنافسين الضعفاء والتحالف مع المنافسين الأقوياء.
  - 4 - يحقق الفاعلية في اتخاذ القرارات بإيجاد مصادر المعلومات وإدارتها.
  - 5- يجهز المنظمة بقدرات تتوافق مع سرعة وديناميكية البيئة والتقدم التكنولوجي.
- ثالثاً: - اهداف الاستبصار الاستراتيجي: أشار كل من (Kononiuk et al, Andersen & Andersen, 2014: 282) (2017: 2) الى ان الاستبصار الاستراتيجي يحقق عدداً من الأهداف وهي كالآتي:
- 1- اكتشاف الفرص لتحديد الأولويات الاستثمارية.
  - 2- تحديد الاتجاه والأدوات التي بها يتم تحقق اهداف المنظمة.
  - 3- بناء شبكات اتصال واسعة وفعالة لتبادل الآراء والخبرات وتحديد المشكلات المراد إيجاد الحلول لها.
  - 4- تحفيز الابتكار والتعلم من اشراك جميع الجهات في عملية الاستبصار الاستراتيجي وتنظيم العمل الجماعي لتحفيز التصور وبناء استراتيجيات متكاملة للعاملين.
  - 5- الذكاء الاستباقي من اجراء المسح الاستباقي للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

رابعاً: - ابعاد الاستبصار الاستراتيجي: تم اعتماد البحث الحالي على أنموذج كلاً من (A.Costanzo, 2004) و (Lennon, 2022) في تحديد ابعاد الاستبصار الاستراتيجي والتي تتمثل ب(المسح البيئي، رؤية مستقبلية، السيناريوهات، إعادة التشكيل) بوصفها من الأبعاد التي تتوافق وبيئة عمل المنظمة المبحوثة، فضلاً عن إمكانية قياسها، ويمكن توضيح هذه الأبعاد بالآتي: -

1- المسح البيئي: عرفه (Vudzijena, 2017: 9) على انه عملية مراقبة للبيئة المحيطة للمنظمة بما تحتويه من فرص وتهديدات، ومراقبة البيئة الداخلية لتشخيص نقاط القوة والضعف بهدف الوصول الى قرارات استراتيجية حكيمة، ان المسح البيئي يهتم بالرصد والتقييم المستمر بهدف تحليل المتغيرات الداخلية والخارجية من اجل صياغة وتشكيل الاستراتيجيات وبناء الخطط المستقبلية (Borges&Janissek, 2018:55)، ان أهمية المسح البيئي تكمن في كونه يقلل او يمنع عنصر المفاجأة ويسمح لبقاء المنظمات وديمومتها من خلال اكتشاف العوامل التي تؤثر بشكل قوي ومباشر على نجاحها او فشلها (العطوي وحمود، 2020: 403)، وتعد الظروف الاقتصادية والسياسية والأمنية ذات تأثير مباشر على اعمال المصارف على اعتبارها جزء من مكونات المسح البيئي (Jassim &Al-Haidari, 2021: 1129).

2- الرؤية المستقبلية: عرف (الغالبي وادريس، 2008: 208) الرؤية على انها الصورة التي تعكس توجهات إدارة المنظمة واهدافها الاستراتيجية القائمة على الفهم والادراك والدراسة المتمخضة من الواقع والاحداث التي تدور حولها الامر الذي يسهل تحقيق أهدافها المنشودة، تعتمد الرؤية المستقبلية على تحليل متغيرات الماضي وربطها مع متغيرات الحاضر لرسم وصياغة التصورات المستقبلية وهي بذلك تقوم على أسلوب المحاكاة بين الماضي والحاضر والمستقبل بأسلوب علمي واحصائي (Thomas, 2005: 9)، وتعد الرؤية من منظور منظمي انها الصورة المرسومة في الذهن والفكر والتي تطمح المنظمة بالوصول اليها مستقبلاً (Abd Ali &Lafta, 2021: 4152).

3- السيناريوهات: عرف (قدوري والالوسي، 2016: 120) السيناريوهات على انها مجموعة من التصرفات المستقبلية الموضوعة مسبقاً والتي تم ترتيبها بحسب تسلسل الاحداث الماضية وتحديد نقاط الارتباط بينها، واكد (8: 2009) (Raiiland & Wold) على ان السيناريوهات هي قصة خيالية في مجال معين تحاك وتسرود بشكل متسلسل بهدف التأثير على عمل المنظمات مستقبلاً في نفس المجال.

4- إعادة التشكيل: تحتاج المنظمات الى إعادة تشكيل مواردها بما يتناسب مع التغيرات البيئية ومتطلبات الأسواق والتكنولوجيا ورغبات المستفيدين دائمة التجدد، وهي أحد الخطوات المنطقية المتسلسلة بعد عملية المسح البيئي وبناء السيناريوهات لتوفير هيكل مناسب لتطبيق عملية استباقية ناجحة، ان من اهم سمات نجاح المنظمات هو إعادة الصياغة والتصحيح لمواردها لتواكب التطورات الحاصلة حولها (114: 2007) (Borch & Madsen)، لابد ان تمتلك المنظمة هيكل تنظيمي مرن قادر على استيعاب إعادة التشكيل هذه بشكل سهل وسريع ليتمكنها من التفوق على منافسيها ومواجهة التهديدات والتحديات المستقبلية (Zitkienė et al, 2015: 272)، ينبغي على المنظمات ان تكون قادرة على الاستجابة الفعالة لكافة التغيرات الحاصلة في بيئة اعمالها من خلال إعادة تشكيل قدراتها بأقصى درجة من الكفاءة وفي اقل وقت ممكن (حامد وحنان، 2018: 147).

خامساً: - تعريف التائق التنظيمي: عرف (Lal, 2017: 373) التائق التنظيمي هو تحقيق العائد العالي والحصة السوقية الجيدة، فضلاً عن كسب رضا الزبائن والعاملين بتقديم أفضل الخدمات للتفوق على المنافسين من ناحية الالتزام بمعايير جودة الخدمة المقدمة بهدف الوصول الى الأداء المثالي للمنظمة، بينما عرفه (البكري، 2021: 72) بأنه حالة متفوقة من الابداع الإداري بهدف الوصول الى اعلى مستويات الأداء المثالي والاستثنائي من خلال التطوير المستمر للخدمات المقدمة، وابتكار كل ما هو جديد، اما التعريف الاجرائي من قبل الباحثان للتائق التنظيمي هو: مجموعة ما تمتلكه المصارف المبحوثة من الموارد والمهارات والخبرات والتي تعمل على إدارة أنشطتها المصرفية بشكل يضمن لها تحقيق اعلى درجات التميز والتفوق في تقديم خدماتها المصرفية وبالشكل الذي يفوق توقعات المستفيدين ويعزز فرص المنافسة لديها.

سادساً: - أهداف التائق التنظيمي: وضح كل من (الصافي، 2013: 21-22) و (Yami & Wared, 2019: 73) اهم اهداف التائق التنظيمي وهي: -

- 1- التخلص من نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة للمنظمات من خلال استخدام معايير الجودة الشاملة وتطبيقاتها.
  - 2- توفير جميع الوسائل المعرفية والتكنولوجية الحديثة كخطوة ضرورية من خطوات التفوق ونجاح المنظمات.
  - 3- تقديم الخدمات والسلع ومواكبة كل ما هو جديد وعصري يلبي رغبات الزبائن دائمة التجدد .
  - 4- التحسين المستمر للموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وتعزيز خبراتهم من خلال تنظيم الدورات التدريبية وتوفير قاعدة بيانات معرفية لكافة المستويات.
  - 5- التقييم العادل لكافة افراد المنظمة وفق معايير واضحة وموضوعية مما يحقق الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة.
- سابعاً: - دوافع التائق التنظيمي: أشار كل من (Al-zaidi & Kmona 2016: 39) و (البكري، 2021: 77) الى الدوافع والأسباب التي تؤدي بالمنظمات الى الوصول للتائق التنظيمي وهي كالآتي: -

- 1- التطورات والتغيرات البيئية المتسارعة: التي حتمت على المنظمات التطوير المستمر لمنتجاتها وخدماتها المقدمة.
- 2- المحافظة على مركز تنافسي وحصة سوقية عالية في السوق.
- 3- جودة المنتجات: تحتاج المنظمة الى تطوير منتجاتها بشكل مستمر ومعرفة طلبات الزبائن ورغباتهم المتجددة وتلبيتها.
- 4- التطور التكنولوجي والمعرفي: مع التطور الهائل الذي يشهده العلم أصبحت المنظمات تسعى الى استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية بهدف زيادة انتاجيتها.

ثامناً: - ابعاد التائق التنظيمي: تم الاعتماد البحث الحالي على نموذج (Spoelstra, 2009) و (Nafei, 2018) المتمثلة ابعادهما بـ (التائق بالقيادة، التائق بالخدمة والابتكار، التائق بالمعرفة، التائق بالعاملين)، وهي على النحو الآتي: -

- 1- التآلق بالقيادة: عرف (Silva et al, 2016: 8) القيادة على انها "عملية تأثير وتفاعل متبادل داخل هيكل ذو سياق منظم ومحدد، لتحقيق اهداف معينة في حالة تقبل الافراد لقائدهم" وهذا التعريف ينسجم مع المفهوم الحديث والمعاصر للقيادة، دائماً ما يرتبط مفهوم القيادة مع مفهوم إدارة التغيير فالقائد الناجح هو الذي يطمح الى التغيير واحداث فارق إيجابي في أداء المنظمة بواسطة ما يرسمه من رؤية وخلق قيمة جديدة لها، لابد للمنظمات الطموحة لتحقيق التآلق من توفير بيئة عمل مناسبة لعاملها، وتشجيعهم على تقديم المقترحات والأفكار والعمل بها لتحفيزهم على تقديم افضل أداء لمنظماتهم (حسن ولفته، 2019: 7).
- 2- التآلق بالخدمة والابتكار: عرف (العامري، 2009: 78) التآلق بالخدمة على انها تلبية ما يحتاجه الزبون بأقل كلفة واجود نوعية، و عرف (بن زكري، 2014: 24) جودة الخدمة على انها حالة ترتبط بالأشخاص والبيئة والعمليات بشكل ديناميكي، مما ينتج خدمات تفوق التوقعات، فالجودة تعتمد بالأساس على الإمكانيات البشرية ومستوى التقدم التكنولوجي والبنى التحتية المتوفرة للمنظمة، بالإضافة الى توافر إدارة خاصة بالتوقعات المستقبلية والتي تعتمد على أنظمة داخلية بهدف الترويج والاعلان للخدمات المقدمة للجهات الخارجية (القصور واخرون، 2022: 57)، اما الابتكار فعرفه (Janssen, 2000: 16) هو قدرة الفرد على تكوين الأفكار ونشرها وتطبيقها داخل المنظمة بهدف خلق المنفعة لفريق العمل والمنظمة ككل، كما اشار اليه (Adams et al, 2020: 64) على انه خلق او تبني الأفكار والسلوك الجديد للمنظمة وهو احد العوامل الرئيسية لخلق الميزة التنافسية لها والحفاظ على تجدها.
- 3- التآلق بالمعرفة: عرف (Jelenic, 2011: 34) التآلق المعرفي على انه أحد موارد المنظمة غير الملموسة صعبة القياس فهي تتعلق بتفكير الفرد والتصورات العقلية ولا يمكن الاستفادة منها الا من خلال ترجمتها على ارض الواقع فأن وجدت فهي ذات قيمة وقدرة عالية لتجعل المنظمة تمتلك ميزة تنافسية عالية وتخلق الوعي والتنسيق والاستجابة السريعة في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها، كما أصبحت المنظمات تحتاج وبشكل جدي ان تحدد نقاط ضعفه وقوتها في القدرات التكنولوجية وتعزيزها كونها احد اهم الوسائل التي تعمل على تحسين أداء المنظمة وتخلق لها ميزة تنافسية (Majeed & Lafta, 2022: 7023).
- 4- التآلق بالعاملين: بين (السهلاني، 2020: 67) تآلق العاملين هو النتائج الفعلية التي يصل اليها العامل من خلال ممارسة انشطته ومهامه داخل المنظمة بأفضل صورة، والذي يحقق أهدافها بما يتوافق مع القواعد والأنظمة الإدارية التي تحدد سياق العمل والتي تتلاءم مع الموارد المتاحة بكل كفاءة وفاعلية، يعد العاملون ثروة مهمة للمنظمة والعنصر الأساسي والفعال في مواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية (Musa & Lafta, 2021: 1118).

### المبحث الثالث: - تحليل نتائج البحث واختبار فرضياته

أولاً: - تحليل نتائج البحث لمتغير الاستبصار الاستراتيجي: بهدف تقييم مستوى إجابات عينة البحث على مستوى ابعاد الاستبصار الاستراتيجي كافة، اظهر الجدول (2) الاتي: حصل الاستبصار الاستراتيجي بصفته متغيراً مؤثراً، على وسط حسابي (3.36) معتدل المستوى، ويمارس باهتمام نسبي (67.2%) متوسط، وانحراف معياري (0.686) على المستوى العام، ومعامل اختلاف نسبي (20.4%) ليشيرا الى تجانس اراء العينة واتفاقها حول أهمية ممارسة المصارف التجارية الخاصة للاستبصار الاستراتيجي، اذ ترتيبت ابعاده الاربعة بحسب معامل الاختلاف ووفقاً للاتي: 1- حصل بعد إعادة التشكيل على الترتيب الأول بمعامل اختلاف نسبي (20%)، وبوسط حسابي (3.42) مرتفع، وانحراف معياري (0.685) ليمارس باهتمام نسبي (68.5%) جيد من خلال ضرورة اهتمام المصارف التجارية الخاصة لجميع الاجراءات والتعديلات على نماذج اعمالها ليكون كافي لاستثمار الفرص من خلال إعادة تشكيل موجوداتها ومواردها الداخلية والخارجية لتلبية احتياجات السوق المتغيرة باستمرار. 2- فيما كان الترتيب الثاني لبعده المسح البيئي، وبمعامل اختلاف نسبي (22.4%)، وبوسط حسابي (3.33)، وانحراف معياري (0.748) حول اهتمام المصارف النسبي (66.7%) المتوسط في اكتساب واستخدام المعلومات حول الأحداث والاتجاهات والعلاقات في البيئة الخارجية للمصارف، والتي من شأنها أن تساعد ادارتها على المعرفة في تخطيط مسار العمل المستقبلي. 3- الرؤية المستقبلية

جاءت بالترتيب الثالث، وبمعامل اختلاف نسبي (23%)، وسط حسابي (3.37) معتدل المستوى، وبانحراف معياري (0.774)، إذ أبدت المصارف اهتمامها النسبي (67.4%) المتوسط في وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها وتتميز بها على أوضاعها الحالية إلى جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة. 4- وأخيراً حل بعد السيناريوهات بالترتيب الرابع، وبمعامل اختلاف نسبي (23.9%)، حول توفره بوسط حسابي (3.32) معتدل، وبانحراف معياري (0.794)، ليشير إلى تقارب الآراء واتفاق اجاباتها حول اهتمام المصارف التجارية الخاصة النسبي (66.4%) المتوسط في نوع من أنواع التخطيط الذي يتعلق بالأدوات والتقنيات لإدارة حالات اللاتأكد في المستقبل.

### جدول (2) ترتيب الاستبصار الاستراتيجي وابعاده تبعاً لمعامل الاختلاف النسبي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الترتيب
q1	فحص عوامل البيئة الخارجية المتمثلة بـ(السياسية، الاقتصادية، الثقافية والاجتماعية) لتشخيص الصعوبات والتعقيدات ذات التأثير المباشر على أنشطتها ومسارها المستقبلي.	3.41	0.803	68.2	23.5	1
q2	البحث عن الفرص الخارجية الملائمة لقدراتها التنظيمية بشكل يؤدي إلى زيادة الطلب على خدماتها المصرفية.	3.38	0.880	67.6	26	2
q3	متابعة التطورات التكنولوجية في مجال تقديم الخدمات المصرفية على المدين المتوسط والطويل الأمد بشكل استباقي.	3.47	0.908	69.4	26.2	3
q4	دراسة إمكانية الدخول في أسواق جديدة تلي توجهاً المصرف الحالية والمستقبلية.	3.25	1.016	65	31.3	5
q5	متابعة أفضل الممارسات الموجودة في مجالي الإقراض والاستثمار.	3.40	0.974	68	28.6	4
q6	انشاء تنظيم اداري يعنى بأجراء المسوحات البيئية ومتابعة التغييرات المحتملة في العمل المصرفي.	3.10	0.983	62	31.7	6
المسح البيئي						
q7	ايجاد الرؤية الواضحة والمفهومة لدى أصحاب المصالح والعاملين في المصرف.	3.40	0.889	68	26.1	1
q8	اتباع الإجراءات المنهجية عند وضع التصورات الكاملة عن مستقبل المصرف مبنية على البصيرة والحدس.	3.25	0.851	65	26.2	2
q9	وضع مجموعة من الرؤى والتصورات عن مستقبل المصرف.	3.42	0.905	68.4	26.5	3
q10	وضع الاهداف طويلة الامد على وفق رؤية المصرف الاستراتيجية للمستقبل.	3.38	0.913	67.6	27	4
q11	اعتماد الأساليب الكمية والاحصائية لاستقراء المستقبل ورسم صورة واضحة للمركز المالي للمصرف.	3.40	0.942	68	27.7	5
q12	تقديم رؤية متجددة للأنشطة المصرفية المستقبلية تسهم في بناء سمعة مصرفية جيدة مستقبلاً.	3.38	1.015	67.6	30	6
الرؤية المستقبلية						
Q13	وضع السيناريوهات المحتملة لوصف وتحليل الاحداث المستقبلية.	3.44	0.872	68.8	25.3	1
q14	استخدام أسلوب السيناريوهات للإسهام في النمو والحفاظ على الحصة السوقية للمصرف.	3.36	0.897	67.2	26.7	3
q15	نشر ثقافة تخطيط السيناريوهات لأنها تطور خطة طوارئ للتغيرات ممكنة الحدوث للمصرف.	3.20	0.995	64	31.1	6
q16	استخدام السيناريوهات للمساعدة في جمع المعلومات حول اتجاهات تشكيل المستقبل للمصرف وتقليص حالات اللاتأكد البيئي.	3.27	0.995	65.4	30.4	5
q17	اعداد السيناريوهات للتعامل مع المشكلات الجديدة لتحديد العوامل الغامضة والحرجة في الاعمال المستقبلية للمصرف.	3.35	0.861	67	25.7	2
q18	استخدام السيناريوهات بمثابة خارطة طريق ارشادية لتوقع الاحداث المؤثرة في عمل المصرف.	3.30	0.939	66	28.5	4
السيناريوهات						
Q19	متابعة التغييرات البيئية لإعادة التفكير في انعكاساتها على تشكيل هيكل موجودات المصرف.	3.38	0.836	67.6	24.7	3
q20	اجراء حوارات فاعلة مع أصحاب المصالح بشأن إعادة التوجهات المستقبلية للمصرف.	3.23	0.831	64.6	25.7	4
q21	إعادة تشكيل موارد المصرف بالشكل الذي يسهم في تحقيق اهداف المصرف وغاياته.	3.45	0.844	69	24.5	2
q22	التحديث المستمر للأنظمة والبرامج لتبسيط اجراء العمليات المصرفية.	3.64	0.812	72.8	22.3	1
q23	إعادة تنظيم العمليات المصرفية وادخال أساليب عمل جديدة بين فترة وأخرى.	3.54	0.934	70.8	26.4	5
q24	احداث تغييرات جوهرية في تسويق الخدمة المصرفية.	3.31	0.915	66.2	27.6	6
اعادة التشكيل						
		3.42	0.685	68.5	20	الاول
		3.36	0.686	67.2	20.4	

ثانياً: - تحليل نتائج البحث لمتغير التألق التنظيمي: بهدف تقييم مستوى إجابات عينة البحث على مستوى ابعاد التألق التنظيمي كافة، اظهر الجدول (3) الاتي: - حصل التألق التنظيمي باعتباره متغير تابع على وسط حسابي (3.32) معتدل المستوى،

وباهتمام نسبي (66.4%) المتوسط، وبمعامل اختلاف نسبي (20.5%)، وانحراف معياري (0.682) يشير الى اتفاق العينة على أهمية لجوء المصارف الى مجموعة النتائج والغايات التي تسعى إدارة المصرف الى الوصول اليها من خلال تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين بأقل الكلف بواسطة ما يملكه من موارد بشرية تمتلك المهارة والابداع والابتكار والنزعة القيادية بهدف تحقيق الحصة السوقية العالية لضمان الاستقرار المالي، اما على مستوى الابعاد فكانت بحسب الاتي:

1- حاز التآلق بالمعرفة على الترتيب الأول، وبمعامل اختلاف نسبي (20.2%)، وبوسط حسابي (3.49)، وبانحراف معياري (0.707) وباهتمام المصارف النسبي (69.9%) الجيد في عملية تحويل المعلومات والموارد الفكرية الى موارد ذات قيمة عالية.

2- التآلق بالخدمة والابتكار بالترتيب الثاني وبمعامل اختلاف نسبي (21.8%)، وانحراف معياري (0.718) يشير الى اتفاق العينة حول توفر البعد بوسط حسابي (3.29) معتدل المستوى، وباهتمام نسبي (65.9%) المتوسط بقدرة المصارف على تطوير مواصفات فريدة من نوعها تعطيها فرصة لتحقيق أرباح استثنائية، فضلاً عن تحقيق ميزة تنافسية، اذ يركز الابتكار على تنفيذ أفكار جديدة لأول مرة داخلها لتحقيق النجاح والتميز العالي.

3- جاء التآلق بالقيادة بالترتيب الثالث وبمعامل اختلاف نسبي (22.9%)، وانحراف معياري (0.744)، وبوسط حسابي (3.25) معتدل المستوى، وهو بذلك نال اهتمام المصارف النسبي (65.1%) المتوسط في كيفية العمل في الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار لتحقيق اهداف المجموعة والافراد في ان واحد عبر استراتيجية وقيادة لها قوة فاعلة ويتطلب ذلك قيادة متفوقة تعد قدوة يتبعها العاملون، فلا بد من التطوير المستمر وتنمية المهارات وتبني سياسات جديدة لمواجهة المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.

4- حصل بعد التآلق بالعاملين بالترتيب الرابع وبمعامل اختلاف نسبي (24.9%)، وبوسط حسابي (3.24)، وبانحراف معياري (0.805)، لينال الاهتمام النسبي (64.8%) المتوسط من قبل العينة المبحوثة.

### جدول (3) ترتيب التآلق التنظيمي وابعاده تبعاً لمعامل الاختلاف النسبي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الترتيب
q25	المرونة في التفكير والتنفيذ والتكيف مع كافة التغيرات.	3.33	0.964	66.6	28.9	3
q26	إمكانية تحقيق الأرباح كهدف رئيس لوضع تنافسي جيد.	3.63	0.718	72.6	19.8	1
q27	اسناد الوظائف بحسب قدرات العاملين العلمية والخبرات العملية لأداء العمل المصرفي بكفاءة وفاعلية.	3.18	0.987	63.6	31	5
q28	ايجاد الدافع لدى العاملين من خلال تقديم الدعم المعنوي ومكافأة المتميزين منهم.	2.96	0.968	59.2	32.7	6
q29	تعزيز التفاعل مع الأطراف ذات العلاقة للاستفادة من خبرات الآخرين.	3.22	0.893	64.4	27.7	2
q30	انتهاج كافة السبل لتحسين أداء العاملين وإيجاد قيمة لهم وللمصرف والمستفيد.	3.21	0.972	64.2	30.3	4
	<b>التآلق بالقيادة</b>	<b>3.25</b>	<b>0.744</b>	<b>65.1</b>	<b>22.9</b>	<b>الثالث</b>
q31	تقديم تسهيلات ائتمانية متنوعة ك (القروض والسلف) لتوسيع قاعدة المستفيدين والاحتفاظ بهم.	3.52	1.004	70.4	28.5	5
q32	التواصل المستمر مع المستفيدين من خلال استطلاعات آرائهم للتعرف على احتياجاتهم ومقترحاتهم التي تسهم في تطوير الخدمات المصرفية المقدمة.	3.22	0.863	64.4	26.8	4
q33	تخصيص مبالغ سنوية لنشاط البحث والتطوير لتقديم خدمات مصرفية فريدة عن باقي المصارف.	3.02	1.018	60.4	33.7	6
q34	توفير الموارد اللازمة وتهيئة بيئة عمل محفزة للابتكار والتآلق في الخدمات المقدمة.	3.24	0.855	64.8	26.4	3
q35	توظيف التغذية الراجعة من المستفيدين في الاستجابة لتغيرات الأسعار في الفوائد على الودائع لكسب ثقة المستفيدين.	3.28	0.762	65.6	23.2	1
q36	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والتي تتوافق مع الابعاد الأخلاقية لخدمة المستفيدين والمجتمع.	3.50	0.888	70	25.4	2
	<b>التآلق بالخدمة والابتكار</b>	<b>3.29</b>	<b>0.718</b>	<b>65.9</b>	<b>21.8</b>	<b>الثاني</b>
q37	توليد المعرفة من خلال المشاركة في المؤتمرات والندوات وورش العمل.	3.61	0.881	72.2	24.4	4
q38	اعتماد قواعد بيانات خاصة لخزن المعرفة وضمان سهولة الوصول اليها واسترجاعها.	3.56	0.858	71.2	24.1	3
q39	اعتماد أساليب متنوعة لتوزيع المعرفة واثاحتها لجميع العاملين مثل (المذكرات، التقارير، البريد الالكتروني).	3.46	0.830	69.2	24	2

1	22.1	74.4	0.823	3.72	استخدام البرامج والأنظمة المصرفية الامنة لحماية ودائع ومدخرات المستفيدين من الاحتيال والسرقة.	q40
6	29.3	66.8	0.978	3.34	اصدار نشرات دورية لنشر تطبيقات المعرفة المصرفية.	q41
5	25.8	65.4	0.844	3.27	اكتساب معرفة عملية بمتطلبات السوق بهدف دعم الأنشطة التشغيلية للمصرف.	q42
الاول	20.2	69.9	0.707	3.49	التألق بالمعرفة	
2	28.9	65.8	0.950	3.29	استقطاب العاملين الموهوبين للعمل في المصرف.	q43
4	30.2	65.4	0.989	3.27	تعريف العاملين بواجباتهم الوظيفية للاستفادة من المعلومات والمعرفة لديهم لتحقيق التألق في العمل.	q44
3	29.1	63.6	0.926	3.18	تنمية القدرة لدى العاملين من خلال طرح الأفكار غير التقليدية والحلول السريعة لمعالجة المشكلات المصرفية.	q45
5	32.3	63	1.016	3.15	اعتماد سياسة التدوير الوظيفي لإكساب العاملين الخبرات والمهارات العالية.	q46
1	28.2	69	0.972	3.45	تطوير أداء العاملين وتدريبهم باستمرار لمواكبة المستجدات والتحويلات في نظم العمل المصرفي.	q47
6	32.9	61.8	1.017	3.09	اعتماد الترقية وفقاً لمعايير واضحة لتقييم أداء العاملين مبنية على الجدارة والاستحقاق.	q48
الرابع	24.9	64.8	0.805	3.24	التألق بالعاملين	
	20.5	66.4	0.682	3.32	التألق التنظيمي للمصارف	

## ثالثاً: - اختبار فرضيات البحث

1- لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (يرتبط الاستبصار الاستراتيجي اجمالاً مع التألق التنظيمي للمصارف وابعاده ارتباطاً معنوياً)، يعرض الجدول (4) العلاقة بين المتغيرات المبجوة وبالشكل الآتي: -

## الجدول (4) معاملات الارتباط بين الاستبصار الاستراتيجي والتألق التنظيمي للمصارف

عدد العلاقات	التألق التنظيمي	التألق بالعاملين	التألق بالمعرفة	التألق بالخدمة والابتكار	التألق بالقيادة	r	P
5	0.750**	0.677**	0.670**	0.718**	0.686**	r	المسح البيئي
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	P	
5	0.745**	0.639**	0.644**	0.715**	0.738**	r	الرؤية المستقبلية
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	P	
5	0.703**	0.644**	0.572**	0.685**	0.678**	r	السيناريوهات
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	P	
5	0.841**	0.737**	0.771**	0.774**	0.806**	r	اعادة التشكيل
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	P	
5	0.828**	0.735**	0.723**	0.789**	0.793**	r	الاستبصار الاستراتيجي
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	P	

يتضح نتائج الجدول (4) وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية (0.828\*\*) قوية للاستبصار الاستراتيجي مع التألق التنظيمي، أي كلما اهتمت المصارف المبجوة بالاستبصار من خلال تكوين رؤية مستقبلية لإدارة المصارف على توسيع حدود الادراك والفهم لديها من خلال تحليل المتغيرات البيئية لاستثمار الفرص المصرفية عبر وضع السيناريوهات والبدائل المناسبة، فضلاً عن إعادة تشكيل الموارد سوف يؤدي بالنتيجة الى تحقيق التألق التنظيمي لتلك المصارف، اما على مستوى علاقة الارتباط مع ابعاد التألق التنظيمي، فقد ارتبط الاستبصار الاستراتيجي مع التألق بالقيادة بشكل إيجابي طردي وبمعامل ارتباط (0.793\*\*) قوي، ومع التألق بالخدمة والابتكار (0.789\*\*) بعلاقة إيجابية قوية، ومع التألق بالمعرفة بعلاقة إيجابية (0.723\*\*) قوية، ومع التألق بالعاملين (0.735\*\*) بعلاقة إيجابية قوية، وجميع العلاقات بقيمة احتمالية (0.000) التي تقل عن القيمة الاحتمالية (0.05)، مما يسمح بقبول الفرضية الرئيسية الاولى (يرتبط الاستبصار الاستراتيجي اجمالاً مع التألق التنظيمي وابعاده ارتباطاً معنوياً)،

## 2- اختبار الفرضيات الفرعية

• يرتبط المسح البيئي مع التألق التنظيمي وابعاده ارتباطاً معنوياً، يتضح من نتائج الجدول (4) وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية ( $0.750^{**}$ ) قوية للمسح البيئي مع التألق التنظيمي، أي كلما اهتمت المصارف عينة البحث بالمسح البيئي من خلال اكتساب وتوظيف المعلومات حول الأحداث والاتجاهات والعلاقات في البيئة الخارجية، والتي من شأنها أن تساعد ادارتها على المعرفة في تخطيط مسار العمل المستقبلي لها، اما على مستوى علاقة الارتباط في ابعاد التألق التنظيمي، فقد ارتبط بعد المسح البيئي مع التألق بالقيادة بشكل إيجابي طردي وبمعامل ارتباط ( $0.686^{**}$ ) قوي، ومع التألق بالخدمة والابتكار ( $0.718^{**}$ ) بعلاقة إيجابية قوية، ومع التألق بالمعرفة بعلاقة إيجابية ( $0.670^{**}$ ) قوية، ومع التألق بالعاملين ( $0.677^{**}$ ) بعلاقة إيجابية قوية، وجميع العلاقات بقيمة احتمالية (0.000) التي تقل عن القيمة الاحتمالية (0.05)، مما يسمح بقبول الفرضية الفرعية الاولى (يرتبط المسح البيئي مع التألق التنظيمي وابعاده ارتباطاً معنوياً).

• ترتبط الرؤية المستقبلية مع التألق التنظيمي وابعاده ارتباطاً معنوياً، يتضح من نتائج الجدول (4) وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية ( $0.745^{**}$ ) قوية للرؤية المستقبلية مع التألق التنظيمي، أي كلما اهتمت المصارف عينة البحث بالرؤية المستقبلية من خلال وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع اليها المصارف وتتميز بها على اوضاعها الحالية الى جانب او أكثر من جوانب هذه الصورة، اما على مستوى علاقة الارتباط مع ابعاد التألق التنظيمي، فقد ارتبط بعد الرؤية المستقبلية مع التألق بالقيادة بشكل إيجابي طردي وبمعامل ارتباط ( $0.738^{**}$ ) قوي، ومع التألق بالخدمة والابتكار ( $0.715^{**}$ ) بعلاقة إيجابية قوية، ومع التألق بالمعرفة بعلاقة إيجابية ( $0.644^{**}$ ) قوية، ومع التألق بالعاملين ( $0.639^{**}$ ) بعلاقة إيجابية قوية، وجميع العلاقات بقيمة احتمالية (0.000) التي تقل عن القيمة الاحتمالية (0.05)، مما يسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية (ترتبط الرؤية المستقبلية مع التألق التنظيمي وابعاده ارتباطاً معنوياً).

• ترتبط السيناريوهات مع التألق التنظيمي وابعاده ارتباطاً معنوياً، يتبين من نتائج الجدول (4) وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية ( $0.703^{**}$ ) قوية للسيناريوهات مع التألق التنظيمي، أي كلما اهتمت المصارف عينة البحث بالسيناريوهات من خلال الجزء الفاعل من التخطيط الذي يتعلق بالأساليب والتقنيات لإدارة حالات اللاتأكد في المستقبل، اما على مستوى علاقة الارتباط مع ابعاد التألق التنظيمي، فقد ارتبط بعد السيناريوهات مع التألق بالقيادة بشكل إيجابي طردي وبمعامل ارتباط ( $0.678^{**}$ ) قوي، ومع التألق بالخدمة والابتكار ( $0.685^{**}$ ) بعلاقة إيجابية قوية، ومع التألق بالمعرفة بعلاقة إيجابية ( $0.572^{**}$ ) قوية، ومع التألق بالعاملين ( $0.644^{**}$ ) بعلاقة إيجابية قوية، وجميع العلاقات بقيمة احتمالية (0.000) التي تقل عن القيمة الاحتمالية (0.05)، مما يسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة (ترتبط السيناريوهات مع التألق التنظيمي وابعاده ارتباطاً معنوياً).

• يرتبط إعادة التشكيل مع التألق التنظيمي وابعاده ارتباطاً معنوياً، يتبين من نتائج الجدول (4) وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية ( $0.841^{**}$ ) قوية لبعده إعادة التشكيل مع التألق التنظيمي، أي كلما اهتمت المصارف عينة البحث بإعادة التشكيل من خلال اجراء المصارف التعديلات على نماذج اعمالها ليكون كافياً لاستثمار الفرص الحالية في الأسواق التي تعمل فيها بإعادة تشكيل موجوداتها ومواردها، اما على مستوى علاقة الارتباط مع ابعاد التألق التنظيمي، فقد ارتبط بعد إعادة التشكيل مع التألق بالقيادة بشكل إيجابي طردي وبمعامل ارتباط ( $0.806^{**}$ ) قوي، ومع التألق بالخدمة والابتكار ( $0.774^{**}$ ) بعلاقة إيجابية قوية، ومع التألق بالمعرفة بعلاقة إيجابية ( $0.771^{**}$ ) قوية، ومع التألق بالعاملين ( $0.737^{**}$ ) بعلاقة إيجابية قوية، وجميع العلاقات بقيمة احتمالية (0.000) التي تقل عن القيمة الاحتمالية (0.05)، مما يسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة (ترتبط إعادة التشكيل مع التألق التنظيمي وابعاده ارتباطاً معنوياً).

## 3- الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إجابة العينة حول "الاستبصار

الاستراتيجي، والتألق التنظيمي " بحسب المتغيرات الشخصية المتمثلة بـ "النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة".

الجدول (5) اختبار الفروقات المعنوية بحسب المتغيرات الشخصية للمبحوثين

اختبار التباين الأحادي										التفاصيل	
التألق التنظيمي للمصارف					الاستبصار الاستراتيجي						
القيمة المعنوية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	القيمة المعنوية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
.239	1.396	.648	1	.648	.214	1.554	.728	1	.728	بين المصارف	النوع الاجتماعي
		.464	163	75.643			.469	163	76.372	داخل المصرف	
			164	76.290				164	77.100	الكلية	
.063	3.417	1.544	2	3.088	.052	3.661	1.667	2	3.334	بين المصارف	العمر
		.452	162	73.202			.455	162	73.766	داخل المصرف	
			164	76.290				164	77.100	الكلية	
.459	.936	.436	5	2.182	.471	.917	.432	5	2.161	بين المصارف	المؤهل العلمي
		.466	159	74.108			.471	159	74.939	داخل المصرف	
			164	76.290				164	77.100	الكلية	
.004	3.953	1.210	2	2.419	.016	4.212	1.905	2	3.811	بين المصارف	المستوى الوظيفي
		.456	162	73.871			.452	162	73.289	داخل المصرف	
			164	76.290				164	77.100	الكلية	
.410	.967	.450	3	1.350	.611	.608	.288	3	.863	بين المصارف	عدد سنوات الخدمة
		.465	161	74.940			.474	161	76.237	داخل المصرف	
			164	76.290				164	77.100	الكلية	

يتضح من الجدول (5) النتائج الآتية: -

- النوع الاجتماعي: عدم وجود فروق معنوية للنوع الاجتماعي (الذكور، أو الإناث) في إجابات العينة، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة للاستبصار الاستراتيجي البالغة (1.554)، وللتألق التنظيمي (1.396) وكلا القيمتين تقل عن القيمة الجدولية البالغة (3.898) عند درجة الحرية (164)، بينما كانت قيمة المعنوية لكل من المتغيرين (0.212، 0.239) على التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذه النتيجة تعني ان هناك توافقاً ملحوظاً في الإجابات، لان اغلب افراد العينة من الذكور مما سبب عدم وجود فروقات في الإجابة عن فقرات الاستبانة.

- العمر: عدم وجود فروقات ذات معنوية لفئة العمر على مستوى إجابات العينة، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة للاستبصار الاستراتيجي (3.661)، وللتألق التنظيمي (3.417) وكلا القيمتين تقل عن القيمة الجدولية البالغة (3.898) عند درجة الحرية (164)، وان قيمة المعنوية لكل منهما هي (0.052، 0.063) على التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية البالغة (0.05)، وهذه النتيجة تشير الى ان اغلب افراد العينة هم من الفئة العمرية (35-45) مما جعل هناك توافقاً في الإجابة.

- المؤهل العلمي: عدم وجود فروقات معنوية للمؤهل العلمي على مستوى إجابة العينة لفقرات الاستبانة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للاستبصار الاستراتيجي (0.917)، وللتألق التنظيمي (0.936) وكلا القيمتين تقل عن القيمة الجدولية البالغة (3.898) عند درجة الحرية (164)، وبلغت قيمة المعنوية لكل منهما (0.471، 0.459) على التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، والذي يؤكد هذه النتيجة هو ان اغلب افراد العينة حاصلين على شهادة البكالوريوس، مما أسهم ذلك في عدم ظهور أي فروق في الإجابة.

- المستوى الوظيفي: وجود فروق دالة معنوياً لمتغير المستوى الوظيفي على إجابة العينة لفقرات الاستبانة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للاستبصار الاستراتيجي (4.212)، وللتألق التنظيمي (3.953)، وكلا القيمتين هي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (3.898)، عند درجة الحرية (164)، كما بلغت قيمة المعنوية لكل منهما (0.016، 0.004) على التوالي وهي اقل من مستوى

المعنوية (0.05)، وهذا يشير الى وجود فروق واضحة في مستوى التفكير والخبرات بين المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التنفيذية) للعينة اتجاه متغيري البحث على حد سواء.

- عدد سنوات الخدمة: عدم وجود فروق دالة معنوية لعدد سنوات الخدمة على مستوى إجابة العينة حول فقرات الاستبانة، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للاستبصار الاستراتيجي (0.608)، وللتألق التنظيمي (0.967) وكلا القيمتين تقل عن القيمة الجدولية البالغة (3.898) عند درجة الحرية (164)، وهذا يشير الى ان تقارب اغلب افراد العينة ممن لديهم سنوات الخدمة ضمن الفئة (10-20) سنة مما جعل ذلك عدم ظهور تلك الفوارق في الإجابات.

اجملاً ونتيجة لعدم ظهور فروق دالة معنوية لـ (أربعة) من أصل (خمسة) فروقات مفترضة أي رفض ما نسبته (75%) من الفرضية الرئيسية الرابعة للبحث، نستنتج من ذلك رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي مفادها: (لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إجابة العينة حول "الاستبصار الاستراتيجي، والتألق التنظيمي" بحسب المتغيرات الشخصية المتمثلة بـ "النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

#### المبحث الرابع: - الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: - الاستنتاجات

- 1- اتضح اهتمام المصارف المبحوثة بالمسح البيئي بشكل متوسط، والناجم عن فحصها لعوامل البيئة الخارجية المتمثلة بـ(السياسية، الاقتصادية، الثقافية والاجتماعية) وتشخيص الصعوبات والتعقيدات ذات التأثير المباشر على أنشطتها ومسارها المستقبلي، فضلاً عن انشائها لتنظيم اداري يعنى بأجراء المسوحات البيئية ومتابعة التغييرات المحتملة في العمل المصرفي.
- 2- أظهرت النتائج ان هناك تقبل إيجابي وبمستوى متوسط من العينة في المصارف المبحوثة لمفهوم الاستبصار الاستراتيجي، وقد جاءت ترتيب ابعاده تنازلياً متمثلة بـ (إعادة التشكيل، المسح البيئي، الرؤية المستقبلية، السيناريوهات).
- 3- حصل متغير التألق التنظيمي على اهتمام نسبي متوسط وجاء ترتيب ابعاده تنازلياً بـ (التألق بالمعرفة، التألق بالخدمة والابتكار، التألق بالقيادة، التألق بالعاملين).
- 4- جاءت علاقة الارتباط بين اجمالي الاستبصار الاستراتيجي والتألق التنظيمي قوية طردية وإيجابية وكانت اقوى علاقة ارتباط مع بعد التألق بالقيادة.

5- أوضحت نتائج البحث عدم وجود فروق في إجابة العينة حول متغيرات البحث بحسب المتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)، وهذا يفسر التوافق الملحوظ في الإجابات لتقارب وجهات نظر وتفكير المبحوثين حول متغيرات البحث.

##### ثانياً: - التوصيات

- 1- ينبغي الاهتمام المتزايد للمصارف المبحوثة بالمسح البيئي وبشكل استباقي ومتابعة التطورات التكنولوجية في مجال تقديم الخدمات المصرفية وانشاء وحدة متخصصة تعنى بأجراء المسوحات البيئية ودراسة إمكانية الدخول في أسواق جديدة تلبى التوجهات الحالية للمصرف والمستقبلية.
- 2- يوصي البحث إدارات المصارف المبحوثة بزيادة الاهتمام بممارسة وتبني الاستبصار الاستراتيجي لتحقيق التألق التنظيمي لها، وذلك وفقاً لما افرزته البحث الحالي من نتائج علاقات ارتباطية وتأثيرية بين متغيراته وبموجب المخطط الذي اعتمده هذا البحث.
- 3- العمل على توحيد وجهات نظر المصارف حول الاستبصار الاستراتيجي والتألق التنظيمي بإقامة ورش عمل توضيحية توحد رؤاهم وتزيد من قدرتهم على الاستبصار استراتيجياً.
- 4- يوصي البحث إدارات المصارف بتوفير الوسائل التي تسهم في اكساب اداراتها لقدرات الاستبصار لتحقيق التألق في المجالات كافة.
- 5- تمكين مشاركة العاملين بعمليات صنع القرارات الاستراتيجية كمدخل تتبناه المصارف المبحوثة في تحسين التألق التنظيمي.

## المصادر

## أولاً: - المصادر العربية

## أ- الكتب

الغالب، طاهر محسن وإدريس، وائل محمد. (2008). "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

## ب- الرسائل والاطاريح الجامعية

- 1- الالوسي، وفاء محمد فخري. (2016). "دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز مجالات التميز المنظمي على وفق منظور المرونة الاستراتيجية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
- 2- البكري، فاطمة حسين كاظم. (2021). "التصنيع الهجين وتأثيره في تعزيز التميز التنظيمي الدور التفاعلي للإنتاج الذكي"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- 3- بن زكري، بلال. (2014). "جودة الخدمات وأثرها على رضا الزبائن دراسة حالة فندق الاخوة بو علي-عين مليلة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة ام البواقي، الجزائر.
- 4- السهلاني، على عتول صيهود. (2020). "دور استراتيجية التمكين في تحسين أداء العاملين: دراسة تحليلية استطلاعية لآراء عينة من ضباط وموظفين ومراتب في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في محافظة كربلاء"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- 5- العامري، نجاة. (2009). "تسويق الخدمة الصحية دراسة حالة مصحة أبو القاسم بسكيكة"، رسالة ماجستير، إدارة اعمال، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 اوت سكيكة، الجزائر.

## ج- البحوث والمجلات والدوريات

- 6- حامد، سهير عادل وحنان، صفاء كامل. (2018). "تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية: بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، المجلد 25، العدد 111، 138-159.
- 7- حسن، هبة فائق ولفقة، بدياء ستار. (2019). "ممارسة قيادات الإدارة الضريبية لابعاد التوجه الاستراتيجي وعلاقتها بالتفوق التنظيمي"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المؤتمر الوطني الرابع لطلبة الدراسات العليا لسنة 2019.
- 8- حسين، سارة محمود واحمد، نضال رؤوف. (2020). "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ارشفة البيانات: نموذج مقترح في قسم التدقيق والفحص الضريبي في الهيئة العامة للضرائب"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 15، العدد 50، 1-9.
- 9- الصافي، احمد محمد المأمون. (2013). "ادارة الجودة والتميز" مجلة التنمية الادارية، الجهاز المركزي للتتظيم والادارة، وزارة التخطيط والمتابعة والاصلاح الإداري، المجلد 30، العدد 140، مصر.
- 10- العبادي، هاشم فوزي وهادي، محمد نبيل. (2019). "دور الاستبصار الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية - دراسة تطبيقية في جامعة الكفيل"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، المانيا- برلين، العدد 5، 71-84.
- 11- العطوي، مهند وحمود، عدنان. (2020). "تأثير قابليات المسح البيئي في القرارات الاستراتيجية دراسة لآراء القيادات العليا في جامعة الكوفة"، مجلة مركز دراسات الكوفة-جامعة الكوفة، المجلد 1، العدد 58، 395-418.
- 12- القصير، باسم حسين وحמיד، سميرة مزهر وعباس، تهاني مهدي. (2022). "التوجه الريادي في إدارة المؤسسات الصحية وأثره في تحسين جودة الخدمات: دراسة حالة في بعض مؤسسات وزارة الصحة العراقية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 17، العدد 60، 48-69.

## Resources:

- 13- Abd Ali, S. S., & Lafta, B. S. (2021). "Strategic Improvisation and its Relationship to the Dimensions of Organizational Sustainability for Banks/Applied Research on a Sample of Iraqi Private Banks". REVISTA GEINTEC-GESTAO INOVACAO E TECNOLOGIAS, 11(4), 4146-4159.
- 14- Adam, J. K., Indradewa, R., & Syah, T. Y. R. (2020). "The leadership styles impact, in learning organizations, and organizational innovation towards organizational performance over manufacturing companies", Indonesia. Journal of multidisciplinary academic, 4(2), 63-69.
- 15- Al Yami, A., & Eman Haif, A. (2019). "The quality of work-life and relation to organizational excellence at King Khalid University of the faculty members' point of view/Business School Case study". Journal of Economics and Administrative Sciences, 25(116), 68-92.
- 16- Al-Zeidi, N, & Kmona,A. (2016). "The Role of Knowledge Management Strategies In Achieving Organizational Excellence Field Research In A Sample Of The Iraqi Private Banks", Journal Of Business And Management, Volume 18, 7, Pp42.
- 17- Andersen, A. D., & Andersen, P. D. (2014). "Innovation system foresight". Technological forecasting and social change, 88, 276-286.

- 18- Andersen, A. D., & Andersen, P. D. (2014). "Innovation system foresight". *Technological forecasting and social change*, 88, 276-286.
- 19- Arokodare, M. A. & Asikhia, O. U. (2020). "Strategic agility: Achieving superior organizational performance through strategic foresight", *Global Journal of Management and Business Research*, Vol. 20, No. 3, PP. 6-16.
- 20- Borch, O. J., & Madsen, E. L. (2007). "Dynamic capabilities facilitating innovative strategies in SMEs". *International Journal of Techno entrepreneurship*, 1(1), 109-125.
- 21- Borges, N. M., & Janissek-Muniz, R. (2018). "Informal and Individual Practices of the Environmental Scanning in Organizations". In *Handbook of Research on Strategic Innovation Management for Improved Competitive Advantage* (pp. 55-67). IGI Global.
- 22- Costanzo, L. A. (2004). "Strategic foresight in a high-speed environment". *Futures*, 36(2), 219-235.
- 23- Janssen, O. (2000). "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour". *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
- 24- Jassim, N. M., & Al-Haidari, W. A. H. S. (2021). "Banking liberalization (liberalization of interest rates) and its role in attracting customers: Applied research to a sample of Iraqi private banks". *Review of International Geographical Education Online*, 11(7), 1129-1142.
- 25- Jelenic, D. (2011, June). The importance of knowledge management in Organizations—with emphasis on the balanced scorecard learning and growth Perspective. In *Management, Knowledge and Learning, International Conference* (pp. 33-43).
- 26- Kononiuk, A., Sacio-Szymańska, A., & Gáspár, J. (2017). "How do companies envisage the future? Functional foresight approaches". *Engineering Management in Production and Services*, 9(4), 21-33.
- 27- Kuosa, T. (2011). "Practising Strategic Foresight In Government: The Case Of Finland". *Singapore And the European Union*.
- 28- Lal, R. (2017). "Role of information technology in organizational excellence". *International Journal of Technology and Management*, 6(7), 373-379.
- 29- Lennon, A. G. S. (2022). "Corporate foresight and strategic management: the case of Mota-Engil", master's degree in management, Católica Porto Business School, Portugal.
- 30- Majeed, O. R., & Lafta, B. S. (2022). "The effect of organizational immunity in enhancing the strategic capabilities of the company: an applied study on the Iraqi general insurance company". *International Journal of Health Sciences*, 6(S6), 7016–7035.
- 31- Musa, F. N., & Lafta, B. S. (2021). "Analyzing the Relationship between the dimensions of the strategic balance and reducing the strategic drift of the National Insurance Company/Applied Research". *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(12), 1114-1125.
- 32- Nafei, W. A. (2018). "The Role of Workplace Happiness in Achieving Organizational Brilliance a Study on Sadat City University". *Case Studies Journal*, 7(12), 26-41.
- 33- Nascimento, L. da Silva & Reichert, F. M. & Janissek-Muniz, R. & Zawislak, P. A. (2020), "Dynamic interactions among knowledge management, strategic foresight and emerging technologies", *Journal of Knowledge Management*, DOI 10.1108/JKM-01-2020-0044.
- 34- Riialand, A., & Wold, K. E. (2009). "Future Studies, Foresight and Scenarios as basis for better strategic decisions". *Trondheim*, December.
- 35- Rohrbeck, R., Thom, N., & Arnold, H. (2015). "IT tools for foresight: The integrated insight and response system of Deutsche Telekom Innovation Laboratories". *Technological Forecasting and Social Change*, 97, 115-126.
- 36- Silva, A. K., Preminger, A., Slezak, S., Phillips, L. G., & Johnson, D. J. (2016). "Melting the plastic ceiling: overcoming obstacles to foster leadership in women plastic surgeons". *Plastic and reconstructive surgery*, 138(3), 721-729.
- 37- Spoelstra, S. (2009). "Organizational brilliance: on blinding visions in organizations". *Journal of Organizational Change Management*, 22(4), 373-385.
- 38- Thomas, F., Adamo, S., & Moore, J. (2005). "Parasitic manipulation: where are we and where should we go?". *Behavioural processes*, 68(3), 185-199.
- 39- Vudzijena, L. S. (2017). "An analysis of the impact of environmental scanning on the performance of Small and Medium Retail Enterprises in Harae.
- 40- Žitkienė, Rima, Kazlauskienė, Eglė, and Deksnys, Mindaugas. (2015). "Dynamic Capabilities for Service Innovation", *Management International Conference*, pp. 269- 278.