



**Tikrit Journal of Administrative
And Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Strategic Vigilance and its Role in Strategic Options: Analytical
Study of Directors of Private Banks in Erbil as Sample**

Assist. Lecturer. Joan Saadallah Rasheed
College of Administration and Economics
Salahaddin University-Erbil
jwan.rashed@su.edu.krd

Prof. Dr. Ahlam Ibrahim Wali
College of Administration and Economics
Salahaddin University-Erbil
ahlam.wali@su.edu.krd

Prof. Dr. Mohammed Obaid Al-Taei
College of Administration and Economics
Zarqa University-Amman
Mohammed.abedaltae@gmail.com

Abstract

The study aims to find the role of Strategic Vigilance and its dimensions like growth strategy, stability strategy and deflation strategy.

The study identifies problem to show the nature of correlation and its effects on search variables. To achieve that goal, default scheme chosen for the study that expresses two essential hypotheses. All of them have went through a process of testing to make sure it is propriety and validity.

The resolution used to get the data. The study follows analysing descriptive method to get its gold and to find the relation among the correlation.

The sample of the study chosen from different directors of specific banks in Erbil Thirty-eight directors from twenty-five special or private bank. The study reaches that there is relation between correlation and its variables, and it is better to invest field of research.

Keywords: Strategic vigilance, strategic choices.

**اليقظة الاستراتيجية ودورها في الخيارات الاستراتيجية
دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المصارف الخاصة في مدينة
أربيل**

أ.د. محمد عبيد الطائي	أ.د. أحلام إبراهيم ولي	م.م. جوان سعدالله رشيد
كلية الإدارة واقتصاد	كلية الإدارة واقتصاد	كلية الإدارة واقتصاد
جامعة صلاح الدين-اربيل	جامعة صلاح الدين-اربيل	جامعة صلاح الدين-اربيل

المستخلص

يسعى البحث إلى ايجاد دور اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التنافسية، يقظة التكنولوجيا، اليقظة التجارية) في الخيارات الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة ب(إستراتيجية النمو، إستراتيجية الاستقرار، إستراتيجية الانكماش).

وتم استخدام الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، انتهج البحث المنهج التحليل الوصفي، لتحقيق أهدافها ولإيجاد العلاقة بين المتغيرات وتم اختيار عينة البحث من مديري الأقسام في عدد من المصارف الخاصة بمدينة أربيل وبلغ عددهم (81) مديراً من أصل (83) في (25) مصرفاً خاصاً. توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المتغيرات وأوصى باستثمار هذه العلاقة لخدمة الميدان المبحوث، وأكدت نتائج الانحدار البسيط والمتعدد وجود تأثير قوي لأنواع اليقظة إستراتيجي في تحقيق الخيارات الاستراتيجية وعلى المستوى العام، فيما كان أقوى تأثير بين اليقظة التكنولوجية والخيارات إستراتيجي، نستنتج من كل تلك المعطيات أن التغيير الذي حصل بالخيارات إستراتيجي في المصارف موضوع البحث أسبابها بدرجة الأساسية لليقظة التكنولوجية، ويوصي البحث بضرورة تسخير العلاقة التأثيرية لليقظة التنافسية في الخيارات الإستراتيجية وذلك لتعزيز التأثيرات بين كل نوع من أنواع اليقظة الإستراتيجية وكل خيار من الخيارات الإستراتيجية من الإستراتيجيات المطبقة في المصارف المبحوثة في دعم العلاقات الضعيفة ولاسيما تأثير اليقظة التجارية أيضاً في الخيارات الإستراتيجية.

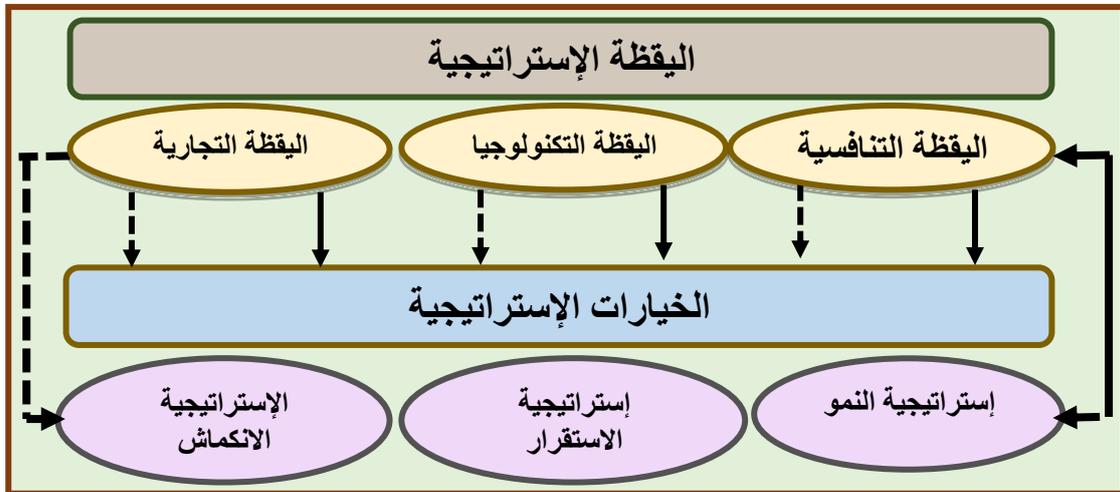
الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، الخيارات الاستراتيجية، والمصارف الخاصة.
المقدمة

تشير جميع عوائق التي تواجهها المنظمات الخدمية التي تعمل في ظل التهديدات واقتناص الفرص واستغلالها بشكل الأمثل من خلال حاجتها إلى اليقظة إستراتيجي والتي تركز على بعض العناصر الأساسية وهي: الرؤيا، التنبؤ، مراقبة البيئة، وجمع المعلومات وانتقائها من أجل واستغلالها في ظل طابع استباقي من طرف متخذي القرارات إستراتيجي وهو ما يمنح اليقظة الإستراتيجية بعدها الاستراتيجي، ولمواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، لذلك فهي تسعى إلى اختيار البديل المناسب والذي يتلاءم وإمكانياتها الداخلية والخارجية، وبذلك فهي أمام عدة بدائل وخيارات استراتيجية كبرى تتراوح بين خيارات النمو والتوسع، الاستقرار، والانكماش. تأسيساً على ما سبق فقد اشتمل البحث على ثلاثة محاور تم تخصيص المحور الأول للإطار العام ومنهجية البحث فيما تناول المحور الثاني الجانب النظري واختتمت المحور الثالث وتضمن الجانب الميداني وكذلك الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: الإطار العام للبحث ومنهجيته

١. **مشكلة البحث:** يتناول البحث دراسة متغيرين يمثل الأول المتغير المستقل (اليقظة إستراتيجية ويمثل المتغير المعتمد (الخيارات إستراتيجي) حيث يسعى البحث إلى دراسة انعكاس المتغير المستقل في المتغير التابع وتجسيده من خلال طرح الأسئلة الآتية:
 - المشكلة الرئيسية:** ما هو دور اليقظة الإستراتيجية في الخيارات الإستراتيجية؟
 ٢. **أهمية البحث:** تتجلى أهمية البحث في جانبين وعلى النحو الآتي:
 - أ. **الأهمية الأكاديمية:** تتجسد الأهمية الأكاديمية في النقاط الآتية:
 - ❖ دراسة حديثة تحاول أن تغطي موضوعات في مجال الإدارة إستراتيجي وبالشكل الذي يقدم إغناء معرفياً وفكرياً في محاولة بسيطة من الباحثين لتقديم مفاهيم ونتائج جديدة حول إمكانية تحديد الخيارات إستراتيجي.
 - ❖ يعد هذا البحث مساهمة متواضعة في إغناء مكتبة الاقليم خصوصاً والعراقية عموماً وذلك من خلال التواصل مع الجهود البحثية السابقة للكتاب والباحثين لزيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات البحث.

- ❖ تمثل أولى المحاولات في البيئة المحلية التي تقدم الخيارات استراتيجية ممكنة التطبيق في القطاع (المصرفي)، الأمر الذي يكون منطلقاً للباحثين الآخرين لتناول أبعاده كل على حده بشيء من التفصيل والتعميق وفي مجالات أخرى أيضاً.
- ❖ يقدم البحث توضيحاً لأهم أنواع اليقظة إستراتيجي والتي ستسهم في توضيح العلاقة بينها وبين الخيارات إستراتيجي.
- ب. الأهمية الميدانية: ينعكس أهمية البحث الميدانية من خلال المؤشرات الآتية:
 - ❖ إثارة اهتمام القطاع المدروس (المصرفي) لتناول مثل هذه الموضوعات الحديثة والحيوية بالدراسة والتحليل بهدف الاستفادة منها في تحديد الخيارات إستراتيجي.
 - ❖ أهمية معرفة أنواع اليقظة إستراتيجي وما يمكن أن تؤديه من دور ايجابي في تحديد الخيارات إستراتيجي المناسبة.
 - ❖ التوسع في دراسة أنواع مختلفة من الخيارات إستراتيجي وعدم تفويت الفرص على المصارف في الاستفادة منها في مواجهة التهديدات واقتناص الفرص.
- ٣. أهداف البحث: يهدف البحث إلى الإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في مشكلة البحث، كما تسعى إلى تحقيق هدف أساس يتمثل بمحاولة التعرف على دور أنواع اليقظة إستراتيجي في تحديد الخيارات إستراتيجي، من هذا المنطلق فإن البحث يهدف إلى تحقيق ما يأتي:
 - أ. بهدف بلورة مفاهيم جديدة وتقديم طروحات معاصرة وبالشكل الذي يخلق تراكماً معرفياً حولها من أجل معرفة متغيرات البحث الرئيسية والمتمثلة بأنواع اليقظة إستراتيجي والخيارات إستراتيجي.
 - ب. دراسة وتحليل طبيعة العلاقة المتداخلة بين متغيرات الدراسة في المصارف المدروسة والإفادة من نتائج هذه العلاقة لغرض الاعتماد عليها والخروج باستنتاجات عملية ورفع توصيات تخدم القطاع المدروس.
 - ج. التحقق من استعداد المصارف المدروسة لتفعيل اليقظة إستراتيجي في تحديد الخيارات إستراتيجي.
 ٤. المخطط الافتراضي للبحث وفرضياته تم تصميم مخطط البحث بوصفه مخططاً افتراضياً على وفق مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وتم تجسيد مخططاً يبين العلاقات بين متغيرات البحث واتجاهات التأثير فيها كما في الشكل رقم (١)



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثين.

٥. فرضيات البحث:

- أ. توجد علاقة ارتباط معنوية بين اليقظة الإستراتيجية والخيارات الإستراتيجية.
- ب. يوجد تأثير معنوي بين اليقظة الإستراتيجية والخيارات الإستراتيجية.
٦. **منهج البحث:** أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكمن أهمية المنهج الوصفي والتحليلي في الإدارة من خلال تشخيص وتفسير الظواهر القائمة والتنبؤ بنتائجها في المستقبل، وفي معالجة سلبياتها من خلال تقديم الحلول الممكنة للمشكلات التي تعانيها المنظمات. والدراسة الوصفية هي دراسة أولية لمشكلة غير مألوفة لا يعرف عنها الباحثين إلا القليل، وتبدأ بطرح التساؤلات ومن ثم الوصول إلى تصورات أخرى جديدة إزائها.
٧. **الخصائص الديموغرافية:** عينة الدراسة تتضمن مديري الأقسام الرئيسية لمصارف الخاصة في مدينة أربيل حيث بلغ مجموعهم (81) مديراً وسنستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في (الجنس- العمر - التحصيل العلمي- التخصص العلمي- المنصب الوظيفي- مدة الخدمة في الوظيفة الحالية- مدة الخدمة الإجمالية) وعلى النحو الآتي:
- أ. **توزيع أفراد العينة على وفق الجنس:** يوضح الجدول رقم (١)، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس وتبين أن معدل الذكور من أفراد عينة الدراسة قد بلغ (65.4%) بينما معدل الإناث بلغ (34.6%)، وهذا يشير إلى أن المعدل الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور.

الجدول (١): توزيع أفراد العينة على وفق الجنس

ت	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
١	الذكر	53	65.4%
٢	الأنثى	28	34.6%
	المجموع	81	100%

المصدر: من إعداد الباحثة.

- ب. **توزيع أفراد العينة على وفق العمر:** تم تبويب أعمار عينة الدراسة ضمن عدة فئات ويلحظ من الجدول رقم (٢) أن نسبة معدل أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر أن الفئة العمرية (20-30) سنة بلغت (46.9%) وهم يمثل أعلى المعدلات مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، وهذه النسب تؤكد بأن أغلبية المديرين في المصارف المبحوثة هم من فئات عمرية شبابية العمر مما يدل على نضجهم وإدراكهم للتعامل مع العاملين وهم بقمة عطائهم لوقوعهم ضمن الفئات العمرية الشبابية، ولديهم الخبرة والقدرة على التكيف واستجابة أكثر مع التغيرات البيئية. ثم جاءت معدل الفئة العمرية (31-40 سنة) بلغ (23.5%)، أما معدل الفئة العمرية (41-50 سنة) تمثل (16%) في حين جاءت في المرتبة الأخيرة معدل الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتها (13.6%).

الجدول (٢): توزيع أفراد العينة على وفق العمر

ت	الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية
1	من 20-30 سنة	38	46.9
2	من 31 الى 40 سنة	19	23.5
3	من 41 الى 50 سنة	13	16
4	51 سنة فأكثر	11	13.6
	المجموع	81	100%

المصدر: من إعداد الباحثة.

ج. توزيع أفراد العينة على وفق التحصيل العلمي تبين من الجدول رقم (٣) بأن أكثرية أفراد عينة الدراسة الذين يحملون شهادة دبلوم عالي حيث بلغت نسبتهم (65.4%)، ثم جاءت حاملي شهادة ماجستير بنسبة (16%)، في حين جاءت حاملي شهادة بكالوريوس في المركز الثالث بنسبة (13.6%)، وبنسبة (2.5%) جاءت حاملي شهادة دبلوم، وفي مركز الأخير جاءت حاملي شهادات اعدادية ودكتوراه بسبة بلغت (1.2%) وهذه إشارة الى أن أغلبية افراد العينة هم من حملة الشهادات الجامعية ولهم مؤهلات علمية جيدة، ويعزى ذلك إلى اهتمام المصارف المبحوثة بتوظيف كوادر ذو مؤهلات علمية جيدة لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية وذلك من اجل تحقيق الخيارات الاستراتيجية.

الجدول (٣): توزيع أفراد العينة على وفق التحصيل العلمي

ت	التحصيل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
1	دكتوراه	1	1.2
2	ماجستير	2	2.5
3	دبلوم عالي	11	13.6
4	بكالوريوس	53	65.4
5	دبلوم	13	16
6	الاعدادية	1	1.2
	المجموع	81	%100

المصدر: من إعداد الباحثة.

د. التخصص العلمي: تبين في الجدول رقم (٤) أن أغلبية المديرين في المصارف الخاصة المبحوثة هم من ذوي التخصص العلمي (ادارة الاعمال) وبنسبة (30.9%)، تلتها الأفراد ذوي تخصص (محاسبة) وبنسبة قريبة بلغت (28.4%)، بينما جاء المديرين ذوي تخصص (العلوم المالية والمصرفية وIT) بالمرتبة الثالثة وبنسبة (14.8%)، في حين الافراد ذوي التخصص (الاقتصاد) احتلوا المرتبة الأخيرة وبنسبة بلغت (11.1%). مما يستنتج منه أن هناك تخصصات علمية متنوعة لدى المديرين في المصارف الأهلية المبحوثة.

الجدول (٤): توزيع أفراد العينة على وفق التخصص العلمي

ت	التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية
1	ادارة الاعمال	25	30.9
2	محاسبة	23	28.4
3	العلوم المالية والمصرفية	12	14.8
4	الاقتصاد	9	11.1
5	IT	12	14.8
	المجموع	81	%100

المصدر: من إعداد الباحثة.

ه. توزيع افراد العينة على وفق المنصب الوظيفي: يوضح الجدول رقم (٥)، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي وتبين أن أعلى المعدلات تتمثل بمنصب مدير قسم حيث جاءت بنسبة (66.7%) ثم جاءت مسؤولي الوحدات بنسبة (22.2%) في حين جاءت مسؤولي الأقسام بالمرتبة الاخيرة بنسبة (11.1%) وهذا ما أيدته المقابلات الشخصية مع أفراد العينة من قبل الباحثة بينما كانت المعدلات الأقل بالنسبة لمديري الأقسام الرئيسية.

الجدول (٥): توزيع أفراد العينة على المنصب الوظيفي

ت	المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
1	مدير قسم	54	66.7
2	مدير الوحدات	18	22.2
3	مدير شعبة	9	11.1
	المجموع	81	%100

المصدر: من إعداد الباحثة.

و. توزيع أفراد العينة على وفق مدة الخدمة في الوظيفة الحالية: تم توزيع أفراد العينة على وفق مدة الخدمة في الوظيفة الحالية في المصارف عينة الدراسة ضمن عدة فئات ويلحظ من الجدول رقم (٦) أن نسبة معدل أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة في المصارف المبحوثة من الفئة (2-5 سنة) قد بلغت (46.9%) وهي تمثل أعلى المعدلات ويدل هذا على محاولة المصارف المبحوثة استقطاب ذوي الخبرة المتوسطة من العاملين في المصارف أخرى نظراً لضرورة وجود عنصر الخبرة في المصارف المبحوثة. ثم جاءت فئة (6-10 سنة) بنسبة (35.8%) بينما جاءت في المرتبة الثالثة الفئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (16%)، في حين أن الفئة (سنة و أقل) قد بلغت (1.2%) وهي أقل، وبذلك فإن أفراد العينة لهم خبرة جيدة في مجال المصارف وهذا يدعم قدراتهم.

الجدول (٦): توزيع أفراد العينة وفق مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

ت	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة المئوية
1	سنة فأقل	1	1.2
2	2-5 سنة	38	46.9
3	6-10 سنة	29	35.8
4	أكثر من 10 سنوات	13	16
	المجموع	81	%100

المصدر: من إعداد الباحثة.

ز. توزيع أفراد العينة على وفق مدة الخدمة الإجمالية: تم توزيع أفراد عينة الدراسة على وفق مدة الخدمة الإجمالية ضمن عدة فئات ويلحظ من الجدول رقم (٧) أن نسبة معدل أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة من الفئة (11-20 سنة) والفئة (20 سنة فأكثر) والفئة (6-10 سنة) قد بلغنا (35.8%) و(33.3%) و(24.7%) على التوالي وهم يمثلون أعلى المعدلات مقارنة بمدة الخدمة الإجمالية الأخرى، وهذا يدل على اعتماد المصارف على ذوي الخبرة في تقديم الخدمات للزبائن. في حين أن الفئة (1-5 سنة) قد بلغت (6.2%) وهو يمثل نسبة مئوية أقل مقارنة بنسبة مدة الخدمة الإجمالية الأخرى.

الجدول (٧): توزيع أفراد العينة وفق مدة الخدمة الإجمالية

ت	مدة الخدمة الإجمالية	التكرار	النسبة المئوية
1	1 - 5 سنة	5	6.2
2	6-10 سنة	20	24.7
3	11 - 20 سنة	29	35.8
4	20 سنة فأكثر	27	16
	المجموع	81	%100

المصدر: من إعداد الباحثة.

المحور الثاني: جانب النظري

أولاً. اليقظة إستراتيجي:

١. مفهوم اليقظة إستراتيجي: إن اليقظة بمفهومها الشامل ظهر ونشأ في مجال إدارة الأعمال منذ القدم، وعملية اليقظة دخل في مجال الإدارة في منتصف الثمانينات وارتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمل الإستراتيجي للمنظمات. فاليقظة لغوياً تعني: "الانتباه أو الصحوه وهي عكس الغفلة (بن هادي وآخرون، ١٩٩١: ٣٥٦). واليقظة اصطلاحاً تعني عدة تعاريف اصطلاحية، وأورد الكتاب والباحثين تعريفات عدة لليقظة إستراتيجي يرى (Hoffman, 2000: 14) اليقظة إستراتيجي هي "ذلك النشاط المرتبط بالبحث، معالجة ونشر المعلومة بهدف استغلالها من قبل المديرين لغرض اتخاذ القرارات إستراتيجي"، ويعرفها (Salahrabhi, 2008: 7) "هي عملية مستمرة من إدارة المعلومات ودعم القرار من أجل تنمية وتطوير المنظمة وضمان بقائها"، ويشير (عبدالعزیز، ٢٠١٦: ٣٣) "المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المنظمة من خلال البحث عن المعلومات الواقعية والمستقبلية"، وفي السياق نفسه أكد (El Qasmi, 2019: 3) أن اليقظة إستراتيجي هي "العمل الجماعي المستمر الذي تقوم به مجموعة من الأفراد من خلال جمع، وتحليل المعلومات بشكل طوعي واستباقي للتكيف من التغيرات المحتملة في البيئة الخارجية، من أجل تقليل المخاطر، والتهديدات وبناء فرص جديدة"، وبين (عبدالحاميد، ٢٠٢٠: ٩١٣) أنها "عملية إستراتيجية تقوم بها المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية، وتعتمد على جمع المعلومات وتحليلها، واكتشاف الفرص المتاحة، والتأهب لمواجهة المخاطر المتوقعة في البيئة الخارجية، من أجل اتخاذ قرارات إستراتيجية تعزز القدرة المنظمة وتطوير من مستوى أدائها"، ومن وجهة نظر (Alshaer, 2020: 84) "أنها عملية مستمرة يتم فيها مراقبة البيئة وتحليلها، يتم جمع المعلومات باستمرار وتحديد الفرص للاستيلاء عليها، والتهديدات لتجنبها وتقليلها تأثيراتها".

٢. أهمية اليقظة إستراتيجي: يمكن تلخيص أهمية اليقظة إستراتيجي حسب ما اتفق كل من: (كرومي وعمرستي، ٢٠١٠: ١٢) و(علاوي، ٢٠١٦: ٨٥) و(عقون، ٢٠١٦: ٢٥٥) و(قادري وقارة، ٢٠١٦: ٦٠) و(هاشم وناصر، ٢٠١٧: ١٩٧) و(عطية، ٢٠١٧: ٧٣٩) و(محمد ومحمد، ٢٠١٨: ٢) و(بلبصيروين بريكة، ٢٠١٨: ٣٢٨) بالآتي:

- أ. تسمح بدخول جيد للمعلومات بمختلف مستوياتها التنظيمية داخل المنظمة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.
- ب. تساعد على التوصل إلى المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسين.
- ج. اكتساب موقع قوي من أجل طرح خدماتها وبرامجها المبتكرة في السوق.
- د. ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات المستفيدين.
- هـ. تسهم في توفير مجموعة من المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب التي تدعم وتسهل عملية اتخاذ القرار الفاعل.
- و. تساعد القيادات المنظمات على استغلال ليس فقط الفرص، وتجنب التهديدات بل تحليل حركة الفعاليات الاقتصادية، وتأمين الحماية للمنظمة، وتحقيق مصالحها.
- ز. أداة حقيقية لتحسين الأداء تسمح للمنظمة بالتوقع في الساحة التنافسية بأفضل طريقة ممكنة، وتختص بالإدارة المثلى للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المنظمة، وحسن أدائها.

ح. تسمح باتخاذ أفضل القرارات بكل أمان وثقة: وهذا من خلال ما توفره من معلومات ذات طبيعة استراتيجية حول محيط المنظمة.

ط. رصد ومراقبة وسبق التغييرات الكائنة بحيث لا تتفاجأ المنظمة بالتغييرات الكائنة في المحيط سواء كانت تكنولوجية، تنافسية، اجتماعية.

٣. أنواع اليقظة إستراتيجي: إن اليقظة بمفهومها الشامل حديث النشأة ظهر ونشأ في مجال إدارة الأعمال في منتصف الثمانينات وارتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمل الإستراتيجي للمنظمات. فاليقظة لغوياً تعني: "الانتباه أو الصحوه وهي عكس الغفلة (بن هادي وآخرون، ١٩٩١: ٣٥٦) ويمكن توضيحها على النحو التالي:

أ. اليقظة التنافسية Competitive Vigilance: وتتعلق بتوفير معلومات عن أخبار المنافسين فهي تعني أن الشخص تيقظ وأخذ حذره. واليقظة اصطلاحاً تعني تعريفات عدة اصطلاحية وقبل تناول هذه التعريفات وجب التذكير بأصل المصطلح فهو مشتق من الكلمة (VEILLE) والذي هو حسب موسوعة لاغوس: "قام بحراسة، مراقبة، اهتم وانتبه على شيء ما، راقب" (بومعزة، ٢٠٠٩: ٩٦)، وانما نوع من الذكاء التنافسي لتحسين الأداء، ومن ثم فقد أصبحت المنظمات تهتم بدراسة وتحليل أسباب تفوق وتميز المنظمات الأخرى والبحث عن مزايا تنافسية جديدة (محمود، ٢٠١٧: ٢١).

ب. اليقظة التكنولوجية Technological Vigilance: تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها مراقبة وتحليل المحيط التكنولوجي وتأثيراته الاقتصادية الحالية والمستقبلية وتوقع المخاطر وفرص التطوير، وهي كل الجهود التي تبذلها المنظمة لتطوير التكنولوجية وتتبع مجموعة من الأنشطة التي تسهم في ذلك مثل: متابعة الإبداعات والتطورات التكنولوجية وجمع معلومات عنها، ومعالجة المعلومات وتوصيلها لمتخذي القرار في المنظمة (الزهيري، ٢٠١٨: ٨).

ج. اليقظة التجارية (Commercial Vigilance): يرى "بيتر دراكر" أن الهدف الأول والأخير لكل المنظمات هو جذب زبائن جدد والاحتفاظ بزبائنها الحاليين أي أنه يجب الاهتمام بإرضاء الزبائن بمعرفة حاجاتهم ورغباتهم وكيفية إشباعها، وبالتالي، فعلى المنظمات قبل أن تشرع في الإنتاج، أن تعرف زبائنها جيداً وتتعرف على أذواقهم لتكون في مستوى تطلعاتهم فتستطيع تبني الإبداع والابتكار وانتاج سلع توافق حاجاتهم ورغباتهم (Hassen, 2014: 60)، وعلى ضوء ما سبق ذكره "نستطيع تحديد مجال اليقظة التجارية في عنصرين أساسيين هما: الزبائن والموردين بمعنى محاولة تعزيز الروابط بالأسواق الأمامية والخلفية للمنظمة (خلفاوي، ٢٠١٧: ٥).

❖ مفهوم الخيارات الإستراتيجي: يعد تحديد الخيار الإستراتيجي أحد مراحل الإدارة إستراتيجي المهمة التي تنتهي بتحديد المسارات إستراتيجي للمنظمة، وإن تحديد هذه المسارات يتم من خلال دور المنظمة في المواءمة بين جوانب القوة والضعف فيها مع الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية التي تتسم اليوم بالتعقيد والديناميكية. وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين في إيراد مفهوم محدد للخيار الاستراتيجي، إلا انه يمثل قلب الصياغة إستراتيجي (Macmillan and Tampoe, 2000: 132)، ويعرف (Certo, 1990: 85) الخيار الإستراتيجي بأنه "قرار يتم اختياره من بين مجموعة بدائل ويعتبر أفضل طريقة لتحقيق أهداف المنظمة."

ويرى (الدوري، ٢٠٠٣: ٢٣٠) إن الخيار الاستراتيجي "هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية، الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية ويتضمن قرار

التركيز على بعض البدائل المنتخبة، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر ملائمة".

ويرى كل من (Wheelen and Hunger, 2004: 183) إن الخيار الاستراتيجي "هو تقييم البدائل إستراتيجي واختيار البديل الأفضل عندما تواجه المنظمة بيئة ديناميكية، ويمثل أفضل قرار استراتيجي عندما يتفق كل أعضاء المنظمة على هذا البديل الذي يتلاءم مع بيئة المنظمة وإمكانياتها".

وأشار (رضا، ٢٠٢١: ١٩) إلى الخيار الإستراتيجي على أنه "النتيجة النهائية لمجموعة عمليات مترابطة ومتسلسلة والذي يؤدي إلى نقل المنظمة إلى وضع أفضل".

تأسيساً على ما سبق نورد تعريفاً اجرائياً للخيار الاستراتيجي "بأنه اختيار من بين مجموعة من البدائل المتاحة يهدف لتحقيق الموائمة بين خصائص اليقظة الإستراتيجية والخيار الإستراتيجي للوصول إلى الأداء المرغوب فيه والتي تؤدي إلى تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها التي تمثل القاعدة التي ينطلق منها الخيار لتمكين المنظمة من المنافسة وتحقيق نجاحها".

❖ **أهمية الخيارات إستراتيجي:** تتجسد أهمية الخيار الإستراتيجي فإنه "يعد من أهم الأدوات التي

تساعد متخذي القرارات إستراتيجي لتحديد إستراتيجي من بين الخيارات المتاحة، والتي تتلائم مع رسالة المنظمة وأهدافها إستراتيجي على وفق نتائج تحليل عوامل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة، وبالاستناد على معايير مثل: التمسك الشديد من قبل إدارة العليا بالإستراتيجيات السابقة، اتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المنظمة وقدرتها على إقناع العاملين، اتجاه الإدارة نحو الخطر، التوقيت الملائم للتصرف وتقييم الخيارات البديلة المتاحة أمام المنظمة، والموعد النهائي بشأن الخيار الإستراتيجي، الموارد المتاحة للمنظمة، مراعاة القوة النسبية" (ميرخان، ٢٠١٣: ٨٥).

ويشير (بن سديرة ومواس، ٢٠١٦: ٤٥) إلى أهمية الخيار الإستراتيجي في كونه الغاية النهائية التي تسعى إلى تحقيقها أي منظمة هي تحقيق النجاح، ولضمان ذلك فإنها تقوم بتحديد رؤية واضحة لأعمالها عبر أفق المستقبل الذي يمتد في شبكة من حالات المخاطر وتقلب البيئة، وهذا لا يتم إلا بالاستناد على الخيار الإستراتيجي الأمثل، كما يعمل على الآتي:

- وضع تنافسي متميز للمنظمة من خلال تبني الاختيار الإستراتيجي الذي يحقق رسالة المنظمة التي تم رسم خطوطها وحدودها وفق الرؤيا إستراتيجي لأفاق المستقبل.

- تحديد المسارات الإستراتيجية للمنظمة من خلال التفاعل بين عناصر القوة والإيديولوجية والإدراك والطموحات والقيم الجماعات التحالف مع البيئة.

❖ **أنواع الخيارات الإستراتيجية:** عند الحديث عن الخيار الاستراتيجي، يجب توضيح المستوى الذي

يعمل فيه ذلك الخيار، "فالفضل في التمييز بين مستويات الإستراتيجية يعد من أكثر الأخطاء شيوعاً عند تحديد إستراتيجية المنظمة" (Thomas, 1989: 43). وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد مستويات الخيار الاستراتيجي إلا أن معظمهم اجمع على أن هناك ثلاثة مستويات للخيارات إستراتيجي وهذه المستويات هي:

- الخيار الاستراتيجي في المستوى الكلي (Corporate)

- الخيار الاستراتيجي في مستوى وحدات الأعمال (Business)

- الخيارات إستراتيجي في المستوى الوظيفي (Functions)

ويتفق كل من (Robbins, 1990: 123), (Beard & Dess, 1981: 663), (Wright & Noe, 1998: 97) (Griffin, 1993: 179), (Wright, et al., 1998: 155) ،(Miller & Dess, 1996: 145), (Daft, 2003: 245), (Robbins & Coulter, 1999: 237) (الدوري، ٢٠٠٣: ٤٦)، (القطامين، ٢٠٠٢: ١٠١) على أن الخيارات الاستراتيجية تتكون من:

أ. **خيارات النمو السريع (التوسع) Growth or Expansion Choices:** وهي إستراتيجي التي تعتمد على المنظمة "بوصفها خيارا باتجاه تحقيق أهداف جديدة أعلى من مستوى اهدافها السابقة، وترتبط استراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات التي تمر بها المنظمة في القطاعات اعمالها الحالية أو الجديدة، وتتطلب هذه إستراتيجي جهودا إضافية تقوم بها الإدارة العليا في سبيل خلق آليات تكيف وتفاعل مع فرص الاستثمار البيئي الناتجة عن تحليل موارد وإمكانيات المنظمة، خدماتها ومنتجاتها في ظروف البيئة الخارجية ومهارة الإدارة العليا على تحليل هذه العناصر كأساس لنجاح استراتيجية النمو التي تسعى إلى اتباعها" (القطب، ٢٠٠٢: ١١).

ب. **خيارات الاستقرار أو خيارات النمو المستقر Stability Choices or Stable Growth Choices:** يناسب هذا الخيار المنظمات الناجحة باستخدام استراتيجيتها الحالية، عندما تعمل في بيئة تنافسية مستقرة وبيئة خارجية ثابتة نسبيا تقل فيها أسباب التغيير السريع واحتمالاته. عند ذلك فإن هذه المنظمات تقرر ألا تفعل شيئا جديدا بل تعتمد على مصادر النجاح السابقة، وعندما لا تميل إلى المخاطرة بالدخول إلى أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة (Robbins and Coulter, 1999: 248) (Wheelen and Hunger, 2000: 145). ويعرف كل من استراتيجية أو خيارات الاستقرار بأنها إستراتيجي على المستوى الكلي للمنظمة وتتضمن أو تتميز بعدم القيام بإجراء تغييرات هامة في أنشطة المنظمة وعملياتها.

ج. **استراتيجية التراجع أو الاندفاع (الانكماش) Shrinking Choices:** عندما لا تتمكن الاستراتيجيات الحالية التي تتبعها المنظمة من تحقيق أهدافها الرئيسية، فإن ذلك يعني وجود مشكلة كبيرة تواجهها المنظمة، وتمثل هذه المرحلة من حياة المنظمة مرحلة حرجة لأنها قد تؤدي إلى خروجها من دائرة التنافس، وبالتالي تعمل على تخفيض حجم عملياتها وخصوصا عندما تجد نفسها غير كفوءة في إدارة أعمالها.

وهناك العديد من الأسباب التي تدعو المنظمة لإتباع هذه الاستراتيجية منها: (عوض، ٢٠٠٠: ١٨٦):

- إذا كانت المنظمة تعمل في سوق متدهور مؤقتا.
- عندما يكون أداء المنظمة أو أحد أنشطتها أضعف من منظمات الصناعة (المنافسة).
- إذا كانت المنظمة لا تستطيع أن تتنافس بكفاءة نتيجة لارتفاع الكلف.
- إذا كانت طبيعة الصناعة تسمح بتخفيض حجم النشاط.

المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً. **وصف مجتمع البحث وعينته:** يشكل التحديد السليم لمجتمع البحث أحد الأسس التي يتوقف عليها نجاح أي دراسة حيث يشير مجتمع البحث إلى جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحثين إلى أن يعمم عليه النتائج، وقد تم اختيار المصارف الخاصة في محافظة أربيل ميداناً للبحث للدراسة.

ويعود الدافع وراء اختيار هذا الميدان مجالاً للدراسة للمبررات الآتية:

١. التطور الذي حققته المصارف الخاصة في العراق وفي إقليم كردستان.
٢. النهج المتميز للمصارف الخاصة في إقليم كردستان والاستمرارية في التحديث والتطوير والتنمية في الخدمات المصرفية.
٣. الدور الإيجابي الذي تؤديه المصارف وعلى وجه الخصوص مصارف القطاع الخاص والذي انعكس إيجابياً على الاستثمارات في الإقليم.
٤. مساهمة المصارف الخاصة في تنمية الاقتصاد الكلي.
٥. توسع النشاط للمصارف الخاصة والمساهمة مع المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع العلمي.
٦. تعاون إدارات هذه المصارف مع الباحثين وإبداء المساعدة له في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة عند توزيع الاستثمارات وتقديم التسهيلات الضرورية حول ذلك.
٧. عدم إجراء اختبار ودراسة متغيرات الدراسة وتطبيقها في القطاع المصرفي في بيئة إقليم كردستان من قبل على حد علم الباحثين، الأمر الذي استوجب إجراء الدراسة الحالية في هذا القطاع.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكمن أهمية المنهج الوصفي والتحليلي في الإدارة من خلال التشخيص والتفسير للظواهر الموجودة والتنبؤ بنتائجها في المستقبل، بغية المعالجة لسببها من بتقديم الحلول الممكنة للمشكلات التي تعانيها المنظمات. والدراسة الوصفية هي دراسة أولية لمشكله غير مألوفة لا يعرف عنها الباحثين إلا القليل، وتبدأ بطرح الأسئلة ومن ثم الوصول إلى تصورات أخرى جديدة إزائها، فيما يخص مجتمع البحث فقد تمثل بالمديرين كافة في المصارف الخاصة وبلغ عددهم (209) مديراً لأقسام والتي تمثل المجتمع للعينة تمثيلاً صحيحاً فقد استخدم الباحثين (الطريقة القصدية) لاختيار عينة البحث حيث شملت عينة البحث (83) مديراً وتم استرجاع (81) استمارة وكانت جميعها صالحة للتحليل.

ثالثاً. وصف متغيرات اليقظة إستراتيجي وتشخيصها: يظهر الجدول رقم (٨) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاتفاق للفقرات (Y15-Y1) المتعلقة بوجهة نظر المديرين بصدد اليقظة إستراتيجي ويعكس الوسط الحسابي المعدل العام والبالغ (4.56) على مستواه العالي أكده الاتفاق الجيد في إجابات أفراد العينة حيث بلغت نسبة المعدل العام للاتفاق (91.23%) التي عكسها المعدل العام للانحراف المعياري (0.703) وهذا يعني توفر مستويات جيدة لليقظة إستراتيجي في المصارف المدروسة.

والآتي وصف لهذه الأبعاد على مستوى المصارف المدروسة عينة الدراسة:

- أ. **اليقظة التكنولوجية:** ويشمل الفقرات (Y5-Y1) حيث يظهر الجدول رقم (٨) بأن معدل النسبة المئوية للاتفاق لهذا البعد بلغ (91.16%) مما يشير إلى درجة الاتفاق العالية في إجابات أفراد العينة وبلغ معدل الوسط الحسابي (4.56) وهذا يؤكد المستوى جيد لبعد اليقظة التكنولوجية داخل مصارف مدروسة بدرجات تشتت قليلة في الإجابات تؤكد قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.714) وحققت الفقرة (Y5) والتي تنص على سعي المصرف الى تدريب المستمر لعاملها على استخدام الاجهزة والبرمجيات المرتبطة بالنظام المعلوماتي في المصرف أعلى وسط حسابي بلغ (4.69) أشار إلى مستواها العالي اكده الاتفاق الجيد في اجابات العينة على هذه الفقرة التي عكستها النسبة المئوية للاتفاق والبالغة (93.83%) والانحراف المعياري (0.584).

بينما حققت الفقرة (Y3) التي تنص على عمل المصرف على تشجيع الابتكار في المجال التكنولوجي من خلال توفير الامكانيات والموارد المطلوبة أقل وسط حسابي بلغ (4.31) وبديل ذلك على المستوى المتوسط لها أكده التثنت العالي في إجابات أفراد العينة التي عكستها الانحراف المعياري إذ بلغ (0.846) وكانت درجة الاستجابة أقل من الفقرات الأخرى حيث بلغت نسبة الاتفاق (86.17%).

الجدول (٨): التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق لبعيد اليقظة التكنولوجيا

العبارة	بشدة اتفق		لا اتفق		محايد		اتفق		بشدة اتفق		معامل التوافق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	5		2		3		4		1				
	%	Friq.	%	Friq.	%	Friq.	%	Friq.	%	Friq.			
Y1	66.67	54	1.23	1	7.41	6	24.69	20	0.00	0	91.36	0.688	4.57
Y2	69.14	56	2.47	2	6.17	5	22.22	18	0.00	0	91.60	0.722	4.58
Y3	53.09	43	2.47	2	17.28	14	27.16	22	0.00	0	86.17	0.846	4.31
Y4	76.54	62	2.47	2	7.41	6	13.58	11	0.00	0	92.84	0.730	4.64
Y5	74.07	60	1.23	1	2.47	2	22.22	18	0.00	0	93.83	0.584	4.69
المعدل	67.90		1.98		8.15		21.98		0.00		91.16	0.714	4.56
	89.88		1.98										

المصدر: جدول من إعداد الباحثين وبالإستناد على الحاسوب

ب. اليقظة التنافسية: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً معدياً عالياً بلغ (4.55) كما يظهره الجدول رقم (٩) مما يؤشر مستوى عالي لعامل اليقظة التنافسية في دعم عوامل نجاح عملية اليقظة إستراتيجي في المصارف المدروسة أكده التثنت متوسط بإجابات عينة الدراسة التي عكست الانحراف المعياري إذ بلغ (0.719) وكانت درجت الاستجابة عالية حيث إن النسبة المئوية للاتفاق المعدل بلغت (90.96%) وقد قيس عامل اليقظة التنافسية بالفقرات (Y6-Y10).

وحققت الفقرة (Y6) والتي تنص على سعي المصرف إلى تطوير خدماتها بشكل مستمر على وفق احتياجات العملاء للحفاظ على ميزتها التنافسية أعلى وسط حسابي بلغ (4.68) أشار إلى مستواها العالي أكده الاتفاق الجيد في اجابات العينة على هذه الفقرة التي عكستها النسبة المئوية للاتفاق والبالغة (93.58%) والانحراف المعياري (0.566).

وكان أقل وسط حسابي هو الذي حقته الفقرة (Y9) والتي تشير إلى حرص المصرف على تكليف فرق مختصة لرصد تحركات المنافسين وتشخيص نقاط ضعفهم واستثمار الفرص البيئية المتاحة للتغلب عليهم إذ بلغ (4.41) وبديل على مستواها المتوسط وأكده التثنت العالي في إجابات افراد العينة الذي عكسها الانحراف المعياري (0.833) وكانت درجة الاستجابة أقل من بقية الفقرات حيث بلغت نسبة الاتفاق (88.15%).

الجدول (٩): التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق لبعد اليقظة التنافسية

معامل التوافق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا بشدة اتفق		لا اتفق		محايد		اتفق		بشدة اتفق		العبارات
			1		2		3		4		5		
			%	Friq.	%	Friq.	%	Friq.	%	Friq.	%	Friq.	
93.58	0.566	4.68	0.00	0	0.00	0	4.94	4	22.22	18	72.84	59	Y6
90.37	0.760	4.52	0.00	0	2.47	2	8.64	7	23.46	19	65.43	53	Y7
92.10	0.626	4.60	0.00	0	1.23	1	3.70	3	28.40	23	66.67	54	Y8
88.15	0.833	4.41	0.00	0	2.47	2	14.81	12	22.22	18	60.49	49	Y9
90.62	0.808	4.53	0.00	0	3.70	3	8.64	7	18.52	15	69.14	56	Y10
90.96	0.719	4.55	0.00		1.98		8.15		22.96		66.91		المعدل
			1.98						89.88				

المصدر: جدول من إعداد الباحثين وبالإستناد على الحاسوب.

ج. اليقظة التجارية: حقق هذا العامل أعلى مستوى مقارنة مع عوامل نجاح عملية اليقظة إستراتيجي

الأخرى إذ يظهر جدول (١٠) وسطاً حسابياً معدلاً عالياً بلغ (4.58) وكان الاتفاق عالياً في إجابات أفراد العينة عكستها النسبة المئوية للاتفاق المعدل (91.56%) والانحراف المعياري الذي بلغ (0.676).

وأما على صعيد فقرات هذا البعد التي تم قياسه بها أي (Y15-Y11) فحققت الفقرة (Y13) أعلى وسط حسابي بلغ (4.69) أظهر مستواها العالي وأكدته الاتفاق العالي في إجابات أفراد العينة وعكسته نسبة الاتفاق (93.83%) والانحراف المعياري (0.539) وتنص على أنه تركيز ادارة الصرف على رصد تطور العلاقة بين العملاء ومقدمي الخدمة المصرفية من خلال الاستفادة من معلومات التغذية العكسية للحفاظ على المكانة الذهنية للمصرف.

وحققت الفقرة (Y14) أقل وسط حسابي بلغ (4.35) وهو أقل من الوسط الحسابي لبقية الفقرات وأشار إلى مستواها المنخفض مقارنة بالفقرات الأخرى وأكد هذا المستوى التشتت الضعيف في إجابات أفراد العينة الذي عكسه الانحراف المعياري إذ بلغ (0.883) وبدرجة استجابة أقل من بقية الفقرات أكدته نسبة الاتفاق الأقل (86.91%) والتي تشير إلى حرص المصرف على السرعة في تقديم الخدمات والاستجابة الفورية من خلال الاعتماد على أنظمة اتصالات الكترونية.

الجدول (١٠): التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق لبعد اليقظة التجارية

معامل التوافق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا بشدة اتفق		لا اتفق		محايد		اتفق		بشدة اتفق		العبارات
			1		2		3		4		5		
			%	Friq.	%	Friq.	%	Friq.	%	Friq.	%	Friq.	
90.62	0.672	4.53	0.00	0	1.23	1	6.17	5	30.86	25	61.73	50	Y11
93.33	0.671	4.67	0.00	0	1.23	1	7.41	6	14.81	12	76.54	62	Y12
93.83	0.539	4.69	0.00	0	0.00	0	3.70	3	23.46	19	72.84	59	Y13
86.91	0.883	4.35	0.00	0	4.94	4	12.35	10	25.93	21	56.79	46	Y14
93.09	0.616	4.65	0.00	0	1.23	1	3.70	3	23.46	19	71.60	58	Y15
91.56	0.676	4.58	0.00		1.73		6.67		23.70		67.90		المعدل
			1.73						91.60				

المصدر: جدول من إعداد الباحثين وبالإستناد على الحاسوب.

وصف متغيرات الخيارات إستراتيجي وتخصيصها: يظهر الجدول رقم (١١) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الإتفاق للفقرات (Z21-Z1) المتعلقة بوجهة نظر المديرين بصدد الخيارات إستراتيجي ويعكس الوسط الحسابي المعدل العام والبالغ (4.53) على مستواه العالي أكده الاتفاق الجيد في إجابات أفراد العينة حيث بلغت نسبة المعدل العام للاتفاق (90.57%) التي عكسها المعدل العام للانحراف المعياري (0.742) وهذا يعني توفر مستويات جيدة للخيارات إستراتيجي في المصارف المدروسة.

والآتي وصف لهذه الأبعاد على مستوى المصارف المدروسة عينة الدراسة:

أ. استراتيجيات النمو: ويشمل الفقرات (Y5-Y1) حيث يظهر الجدول رقم (١١) بأن معدل النسبة المئوية للاتفاق لهذا البعد بلغ (91.15%) مما يشير إلى درجة الاتفاق العالية في إجابات أفراد العينة وبلغ معدل الوسط الحسابي (4.56) وهذا يؤكد المستوى جيد لبعد استراتيجيات النمو في المصارف المدروسة وبدرجة تشتت منخفضة في الاجابات تُأكده قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.713) وحققت الفقرة (Z5) والتي تنص على سعى المصرف إلى التكامل الامامي عن طريق التوجه لمزاولة الانشطة التسويقية أعلى وسط حسابي بلغ (4.68) اشار الى مستواها العالي اكده الاتفاق الجيد في اجابات العينة على هذه الفقرة التي عكستها النسبة المئوية للاتفاق والبالغة (93.59%) والانحراف المعياري (0.629).

بينما حققت الفقرة (Z4) التي تنص قيام المصرف بتوسيع نشاطاتها الحالية من خلال اضافة نشاطات اولية تكاملية للنشاط الحالي أقل وسط حسابي بلغ (4.30) ويدل ذلك على المستوى المتوسط لها أكده التشتت العالي في إجابات أفراد العينة التي عكستها الانحراف المعياري إذ بلغ (0.887) وكانت درجة الاستجابة أقل من الفقرات الأخرى حيث بلغت نسبة الاتفاق (85.93%).
الجدول (١١): التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق لبعد استراتيجيات النمو

معامل التوافق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا بشدة اتفق		لا اتفق		محايد		اتفق		بشدة اتفق		العبارات
			1		2		3		4		5		
			%	Friq.	%	Friq.	%	Friq.	%	Friq.	%	Friq.	
92.35	0.663	4.62	0.00	0	1.23	1	6.17	5	22.22	18	70.37	57	Z1
91.36	0.757	4.57	0.00	0	3.70	3	4.94	4	22.22	18	69.14	56	Z2
92.59	0.558	4.63	0.00	0	0.00	0	3.70	3	29.63	24	66.67	54	Z3
85.93	0.887	4.30	0.00	0	3.70	3	17.28	14	24.69	20	54.32	44	Z4
93.58	0.629	4.68	0.00	0	0.00	0	8.64	7	14.81	12	76.54	62	Z5
91.11	0.806	4.56	0.00	0	4.94	4	4.94	4	19.75	16	70.37	57	Z6
91.11	0.689	4.56	0.00	0	1.23	1	7.41	6	25.93	21	65.43	53	Z7
91.15	0.713	4.56	0.00		2.12		7.58		22.75		67.55		المعدل
			2.12				90.30						

المصدر: جدول من إعداد الباحثين وبالإستناد على الحاسوب.

ب. استراتيجيات الاستقرار: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً معديلاً عالياً بلغ (4.56) كما يظهره الجدول رقم (١٢) مما يؤشر مستوى عالي لعامل استراتيجيات الاستقرار في دعم عوامل نجاح عملية الخيارات إستراتيجي في المصارف المدروسة أكده التشتت المتوسط في إجابات عينة الدراسة التي عكسها الانحراف المعياري إذ بلغ (0.729) وكانت درجة الاستجابة عالية حيث أن النسبة المئوية للاتفاق المعدل بلغت (91.18%) وقد قيس بعد استراتيجيات الاستقرار بالفقرات (Z14-Z8).

وحققت الفقرة (Z11) والتي تنص على قيام المصرف على تخفيض نفقاتها في مجال البحث والتطوير أعلى وسط حسابي بلغ (4.75) أشار إلى مستواها العالي أكده الاتفاق الجيد في اجابات العينة على هذه الفقرة التي عكستها النسبة المئوية للاتفاق والبالغة (95.06%) والانحراف المعياري (0.513).

وكان أقل وسط حسابي هو الذي حققته الفقرة (Z14) والتي تشير إلى إدراك ادارة المصرف بأن الظروف البيئية الحالية غير مؤاتيه للنمو والتوسع إذ بلغ (4.38) ويدل على مستواها المتوسط وأكدته التشتت العالي في إجابات أفراد العينة الذي عكسها الانحراف المعياري (0.845) وكانت درجة الاستجابة أقل من بقية الفقرات حيث بلغت نسبة الاتفاق (87.65%).

الجدول (١٢): التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق لبعده استراتيجيات الاستقرار

معامل التوافق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا بشدة اتفق		لا اتفق		محايد		اتفق		بشدة اتفق		العبارات
			1		2		3		4		5		
			%	Friq.	%	Friq.	%	Friq.	%	Friq.	%	Friq.	
88.89	0.822	4.44	0.00	0	2.47	2	13.58	11	20.99	17	62.96	51	Z8
94.07	0.580	4.70	0.00	0	0.00	0	6.17	5	17.28	14	76.54	62	Z9
90.86	0.759	4.54	0.00	0	3.70	3	4.94	4	24.69	20	66.67	54	Z10
95.06	0.513	4.75	0.00	0	0.00	0	3.70	3	17.28	14	79.01	64	Z11
90.86	0.807	4.54	0.00	0	4.94	4	4.94	4	20.99	17	69.14	56	Z12
90.86	0.775	4.54	0.00	0	3.70	3	6.17	5	22.22	18	67.90	55	Z13
87.65	0.845	4.38	0.00	0	2.47	2	16.05	13	22.22	18	59.26	48	Z14
91.18	0.729	4.56	0.00		2.47		7.94		20.81		68.78		المعدل
					2.47				89.59				

المصدر: جدول من إعداد الباحثين وبالإستناد على الحاسوب

ج. استراتيجيات الإنكماش: يظهر الجدول رقم (١٣) وسطاً حسابياً معدلاً عالياً بلغ (4.47) وكان الاتفاق عالياً في إجابات أفراد العينة عكستها النسبة المئوية للاتفاق المعدل (89.38%) والانحراف المعياري الذي بلغ (0.783).

وأما على صعيد فقرات هذا البعد التي تم قياسه بها أي (Z21-Z15) فحققت الفقرة (Z16) أعلى وسط حسابي بلغ (4.67) أظهر مستواها العالي وأكدته الاتفاق العالي في إجابات أفراد العينة وعكسته نسبة الاتفاق (93.33%) والانحراف المعياري (0.570) وتنص على قيام المصرف بمراجعة جميع اعمالها وتقوم بتشذيب الاعمال غير الضرورية.

وحققت الفقرة (Z20) أقل وسط حسابي بلغ (4.27) وهو أقل من الوسط الحسابي لبقية الفقرات وأشار إلى مستواها المنخفض مقارنة بالفقرات الأخرى وأكد هذا المستوى التشتت الضعيف في إجابات أفراد العينة الذي عكسه الانحراف المعياري إذ بلغ (0.922) وبدرجة استجابة أقل من بقية الفقرات أكدته نسبة الاتفاق الأقل (85.43%) والتي تشير الى يعمل المصرف على الاستغناء عن بعض الخدمات والانشطة بسبب المشاكل التي تعاني منها المصرف.

الجدول (١٣): التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق لبعده استراتيجيات الانكماش

معامل التوافق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا بشدة اتفق		لا اتفق		محايد		اتفق		بشدة اتفق		العبارات
			1		2		3		4		5		
			%	Friq.	%	Friq.	%	Friq.	%	Friq.	%	Friq.	
89.88	0.760	4.49	0.00	0	1.23	1	12.35	10	22.22	18	64.20	52	Z15
93.33	0.570	4.67	0.00	0	1.23	1	1.23	1	27.16	22	70.37	57	Z16
91.11	0.707	4.56	0.00	0	2.47	2	4.94	4	27.16	22	65.43	53	Z17
87.65	0.943	4.38	0.00	0	7.41	6	9.88	8	19.75	16	62.96	51	Z18
88.64	0.790	4.43	0.00	0	2.47	2	11.11	9	27.16	22	59.26	48	Z19
85.43	0.922	4.27	0.00	0	4.94	4	17.28	14	23.46	19	54.32	44	Z20
89.63	0.792	4.48	0.00	0	2.47	2	11.11	9	22.22	18	64.20	52	Z21
89.38	0.783	4.47	0.00		3.17		9.70		24.16		62.96		المعدل
			3.17				87.13						

المصدر: جدول من إعداد الباحثين وبالاستناد على الحاسوب.

رابعاً. اختبار فرضيات البحث:

❖ علاقة الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية والخيارات الإستراتيجية: ان محتوى العلاقة هذه يعد اختباراً للفرضية الأولى والتي نصت على أنه (توجد ارتباط معنوية بين اليقظة الإستراتيجية والخيارات الإستراتيجية).

ومن أجل بيان طبيعة العلاقات الخاصة بالارتباط بين اليقظة الإستراتيجية كلياً والخيارات الإستراتيجية بين الجدول رقم (١٤) بوجود العلاقة الارتباطية المعنوية كونها موجبة بين اليقظة الإستراتيجية والخيارات الإستراتيجية، إذ بلغ قيمة معامل ارتباط الكلي (**0.353) بمستوى معنوي (0.06)، وإن قيمته الاحتمالي أصبحت (P-value) (0.0).

الجدول (١٤): معامل الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية والخيارات الإستراتيجية

القيمة الاحتمالية P-value	الخيارات إستراتيجية	المتغير المعتمد
0.000	0.353*	المتغير المستقل
معنويه مرتفعه		اليقظة الإستراتيجية
n=81	عند مستوى المعنوية (0.05) P-value ≤	

المصدر: جدول من إعداد الباحثين بالاستناد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

وعن هذه الفرضية الرئيسة ستفرض فرضيات أخرى نصت بأنه يوجد علاقات معنوية بين اليقظة إستراتيجية والمتمثلة في (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية) والخيارات إستراتيجية مجتمعة والجدول رقم (١٥) يوضح ذلك.

وبهدف اخذ مؤشر تفصيل عملية اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالخيارات الإستراتيجية وفق فرضيات فرعية ناتجة عن فرضية رئيسية، إذ حلت العلاقات الارتباطية ما بين كل عامل من عوامل اليقظة الإستراتيجية والخيارات الإستراتيجية على انفراد، ويوضح ذلك معطيات الجدول رقم (١٥) معاملات الارتباط بين عوامل نجاح اليقظة الإستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة

التنافسية، اليقظة التجارية) بكونها متغيرات مستقلة وبين الخيارات إستراتيجي بكونها متغيرات معتمدة وتشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين عامل اليقظة التكنولوجية والخيارات الإستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.284^*) وهي قيمة معنوية، ويتضح من الجدول أيضاً وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية والخيارات الإستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.303^{**}) وهي قيمة معنوية، فيما تؤثر نتائج التحليل إلى معنوية عامل اليقظة التجارية وعلاقته بالخيارات الإستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.246^*)، وبلغت القيمة الإحتمالية (P-value) (0.000) وهي القيمة المعنوية التي تقبل فرضيات فرعية 1 و 2 و 3 الناتجة من الفرضية الام الأولى.

الجدول (١٥): معاملات ارتباط بين اليقظة الإستراتيجية والخيارات الإستراتيجية

القيمة الإحتمالية (P-value)	الخيارات الإستراتيجية	المتغير المعتمد	
		المتغير المستقل	
0.000	0.284*	اليقظة التكنولوجية	اليقظة الإستراتيجية
معنويه مرتفعة			
0.000	0.303**	اليقظة التنافسية	
معنويه مرتفعة			
0.000	0.246*	اليقظة التجارية	
معنويه مرتفعة			
N = 81	عند مستوى المعنوية (0.05) P-value ≤		

المصدر: اعدت جدول الباحثة بالاستناد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

ويتضح من جدول أعلاه أن العلاقة ما بين اليقظة التنافسية والخيارات الإستراتيجية هي علاقات طردية فيما بين عوامل أخرى لعملية اليقظة الإستراتيجية، بمعنى بأن اليقظة التنافسية بمجال عمل المصارف المدروسة لها دور كبير في تحقيق الخيارات الإستراتيجية. وبهذا تقبل أولى الفرضيات المهمة التي تنص على وجود علاقات معنوية فيما بين اليقظة الإستراتيجية والخيارات الإستراتيجية.

❖ **تأثير اليقظة الإستراتيجية في الخيارات الإستراتيجية:** إن محتوى تأثيرات اختباراً الخاصة بفرضيه رئيسة الثانية وقد نصت بأنه (توجد تأثيرات معنوية لليقظة الإستراتيجية في الخيارات الإستراتيجية) وكالاتي.

إن النتائج الخاصة بالأنموذج انحدار خطي بسيط الموجودة داخل الجدول رقم (١٦) الخاصة بتأثير لليقظة الإستراتيجية في الخيارات الإستراتيجية، وضحت وجود تباين ما بين التأثير المعنوي الخاص باليقظة إستراتيجية في الخيارات الإستراتيجية، تفسر نتيجة (F) التي تم ايجادها (11.274) كونها معنوي القيمة عند مستوى معنوي (0.05)، وفسرت عملية اليقظة الإستراتيجية ما نسبته (35.3%) من الاختلاف الكائن في الخيارات الإستراتيجية، وهذا ما أوضحته نسبه معامل تحديد معدل ($AdjustIUdR^2$)، وفيما يخص متبقي النسب والبالغة (64.7%) فسببها وجود متغيرات جديد، هنا اصبحت معامل القيمة (B_1) مقدارها (0.302) إلى أن تغير اليقظة الإستراتيجية الخاص بالوحدة الواحدة سيحدث تغيرات بالخيار إستراتيجية بمقدار (0.302)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (3.358) وهي معنويه القيم لمستوى معين معنوي (0.05).

الجدول (١٦): تحليل تأثير اليقظة الإستراتيجية في الخيارات الإستراتيجية

الخيارات الإستراتيجية						متغير معتمد
Adjusted R ²	F		B ₁		B ₀	متغير مستقل
%35.3	11.274		0.302		3.152	
	P-value	0	T	3.358	T	7.676
			P-Value	0	P-Value	0
N = 81			Df = (1 , 80)			

المصدر: جدول إعداد الباحثون بالاستناد لنتائج حساب الحاسبة الإلكترونية.

ومن الفرضية الرئيسة الثانية ستتفرع الفرضيات الفرعية الأخرى، تنص على هناك تأثير معنوي بين كل عامل من اليقظة الإستراتيجية ومتمثلة بـ (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية) والخيارات الإستراتيجية، وبهدف إعطاء مؤشرات تفصيلية عن التأثير بين متغيرات الدراسة وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة السابعة فقد تم تحليل تأثير كل بعد من ابعاد نجاح عملية اليقظة الإستراتيجية في الخيارات الإستراتيجية على افراد وعلى النحو الآتي:

❖ **تأثير اليقظة التكنولوجية في الخيارات الإستراتيجية:** إن نتائج الجدول رقم (١٧) توضح بوجود تأثير معنوي لليقظة التكنولوجية بالخيارات الإستراتيجية، وبسنادها نتيجة (F) محسوبة (6.953) كونها معنوية القيمة بالمستوى المعنوي (0.05)، وأوضحت اليقظة التكنولوجية ان نسبة (28.4%) من الاختلاف الكائن في الخيارات الإستراتيجية، وهذا ما بينته قيمة معامل التحديد الخاصة بمعدل (Adjusted R²)، والنسب الباقية ومقدارها (71.6%) فتعود لاختلافات اخر، كون القيمة لمعامل (B₁) اصبحت (0.186) وأن تغير اليقظة التكنولوجية بالوحدة الواحدة سيؤدي لتغير في الخيارات الإستراتيجية بمقدار (0.186)، إذ إن قيمة (t) التي حسبت (2.637) كقيمة المعنوية عند المستوى المعنوي (0.06). وبموجبها قبلت فرضية فرعية الاولى من بين فرضيات رئيسية ثانية.

الجدول (١٧): تحليل أثر اليقظة التكنولوجية في الخيارات الإستراتيجية

الخيارات إستراتيجية						المتغير المعتمد
Adjusted R ²	F		B ₁		B ₀	المتغير المستقل
%8	6.953		0.186		3.681	
	P-value	0.000	T	2.637	T	11.426
			P-Value	0.000	P-Value	0.000
N = 81			Df = (1 , 80)			

المصدر: جدول من إعداد الباحثون dk بالاستناد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

١. **تأثير اليقظة التنافسية في الخيارات الإستراتيجية:** تشير نتائج الجدول رقم (18) إلى أن هناك علاقة تأثير معنوية لليقظة التنافسية في الخيارات الإستراتيجية، بدلالة قيمة (F) المحسوبة (7.983) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R²) ما قيمته (30.3%) من الاختلاف الكائن في الخيارات الإستراتيجية، والنسبة المتبقية والبالغة (69.7%) تعود إلى متغيرات أخرى، وكانت قيمة معامل (B₁) قد بلغت (0.195)

والذي يشير إلى أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في اليقظة التنافسية سوف يؤدي إلى تغير في الخيارات الإستراتيجي بمقدار (0.195)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة البالغة (2.825) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05). بموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول (١٨): تحليل أثر اليقظة التنافسية في الخيارات الإستراتيجي

الخيارات إستراتيجي						المتغير المعتمد	
AdjustedR ²	F		B ₁		B ₀		المتغير المستقل
%9	7.983		0.195		3.640		اليقظة التنافسية
	P-value	0.0 ^a	T	2.825	T	11.551	
			P-Valoe	0	P-Valoe	0	
N2=81			Df= (1 , 80)				

المصدر: جدول من إعداد الباحثة بالاستناد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

٢. تأثير اليقظة التجارية في الخيارات الإستراتيجي: النتائج تشير في الجدول رقم (19) لوجود تأثيرات معنوية لليقظة التجارية بالخيارات الإستراتيجي، ويساند قيمة (F2) المدروسة (5.107) كونها معنوية القيم وبمستوى معنوي (0.5)، وهي تشير إلى وجود تأثير معنوي لليقظة التجارية في الخيارات إستراتيجي، وهذا يفسر قيمة معامل التحديد المعدل (AdjustedR²) البالغة ما نسبته (24.6%) من الاختلاف الكائن في الخيارات إستراتيجي، أما ما تبقى من نسب مقدارها (75.4%) فسببها المتغيرات ثانوية، فيما يتعلق بقيمة المعامل (B₁) فأصبحت (0.191) مفاده أن متغير بحجم وحدة باليقظة التجارية سوف يؤدي إلى تغير في الخيارات إستراتيجي بمقدار (0.191)، ونستنتج من القيمة (t) المعدودة (2.260) كونها معنوية للقيمة للمستوى المعنوي (0.06). بموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول (١٩): تحليل أثر اليقظة التجارية في الخيارات إستراتيجي

الخيارات إستراتيجي						المتغير المعتمد	
AdjustedR ²	F		B ₁		B ₀		المتغير المستقل
%24.6	5.107		0.181		3.702		اليقظة التجارية
	P-value	0 ^a	T	2.260	T	10.105	
			P-Valoe	0	P-Valoe	0	
N = 81			Df = (1 , 79)				

المصدر: جدول من إعداد الباحثين بالاستناد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

وتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على انه هناك تأثير معنوي لليقظة الإستراتيجية في الخيارات الإستراتيجي

خامساً. الاستنتاجات والتوصيات:**أ. الاستنتاجات:**

١. أشار التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها بأنها متوفرة وبنسب عالية، إذا كان المستوى عالياً لليقظة التكنولوجية من خلال سعي المصارف إلى تدريب عاملها على استخدام الاجهزة والبرمجيات المرتبطة بالنظام المعلوماتي.
٢. بينت معطيات الوصف توافر اليقظة التنافسية وبمستوى عالي من خلال سعي المصارف إلى تطوير خدماتها بشكل مستمر على وفق احتياجات العملاء للمحافظة على ميزتها التنافسية.
٣. أكدت النتائج بأن المصارف المبحوثة تركز على متابعة تطور العلاقة بين مقدمي الخدمة وعملائها من خلال توظيف المعلومات المرتدة والتغذية العكسية للمحافظة على مكانتها الذهنية.
٤. أظهرت نتائج وصف استراتيجيات النمو المستوى العالي لسعي المصارف الى تحقيق التكامل الامامي من خلال التوجه لمزاولة الانشطة التسويقية.
٥. بينت نتائج الوصف المستوى العالي لاستراتيجيات الاستقرار من خلال قيام المصارف قيد البحث بتخفيض نفقاتها في مجال البحث والتطوير.
٦. أوضحت مؤشرات استراتيجيات الانكماش المستوى العالي لها، من خلال قيام المصارف بمراجعة جميع أعمالها ووتشذيب أنشطتها غير الضرورية.
٧. هناك علاقة متينة للمتغيرين وأبعادهما وعلى المستويين جزئي وكلي فيما بين معامل الارتباط مرتفعة إذ تؤكد نتائج تلازم قوة ما بين المتغيرات، فالارتباط لليقظة التنافسية والخيارات إستراتيجي عالياً مما يؤكد على أن زيادة الاهتمام باليقظة التنافسية على وفق الأنشطة الحديثة يؤدي حتماً إلى زيادة مستويات الخيارات الإستراتيجيات في المصارف المدروسة.
٨. أكدت نتائج الانحدار البسيط والمتعدد وجود تأثير قوي لأنواع اليقظة إستراتيجي في تحقيق الخيارات الاستراتيجية وعلى المستوى العام، فيما كان أقوى تأثير بين اليقظة التكنولوجية والخيارات إستراتيجي، نستنتج من كل تلك المعطيات أن التغيير الذي حصل بالخيارات إستراتيجي في المصارف موضوع البحث اسبابها بدرجة الأساسية لليقظة التكنولوجية.

ب. التوصيات:

١. ضرورة تركيز المصارف المبحوثة بتكليف النساء بالأعمال الادارية والاستفادة من مميزاتهم المتمثلة بالقدرة على التفكير وتحمل الصعاب وتعاونهم فيما بينهم فضلاً عن الاعتماد على المراحل العمرية ذات النضج لتكون بجانب الفتيان لاستثمار ما لديهم من معلومات وتراكم الخبرات واستشارتهم في الجوانب الادارية والعلمية والسعي نحو تقاسم معارفهم مع العاملين في المصارف المبحوثة.
٢. ضرورة المحافظة على المستويات الجيدة لمتغيرات البحث والسعي الجاد لزيادة هذه المستويات وكذلك التوجه نحو توفير متطلبات تطبيق الخيارات إستراتيجي.
٣. يؤكد البحث على ضرورة تشجيع الابتكار في المجال التكنولوجي من خلال توفير الامكانيات والموارد المطلوبة لغرض تحقيق التميز على المنافسين في مجال صياغة إستراتيجي.
٤. ضرورة قيام المصارف بتكليف فرق متخصصة لرصد تحركات المنافسين وتشخيص نقاط ضعفهم واستثمار الفرص البيئية المتاحة وذلك من خلال تفعيل آليات الانذار المبكر وتشكيل لجان للاستشعار البيئي.

٥. ضرورة زيادة حرص المصارف على السرعة في تقديم الخدمات والاستجابة الفورية من خلال الاعتماد على أنظمة الاتصالات الالكترونية.
٦. على المصارف المدروسة تبني سياسات جديدة لزيادة مستويات نموها وذلك من خلال توسيع نشاطاتها الحالية عن طريق اضافة نشاطات تكاملية لنشاطها الحالي.
٧. يوصي البحث بضرورة إدراك ادارات المصارف بأن الظروف الحالية غير مناسبة للنمو والتطور في خصائص خدماتها المقدمة والاكتفاء بالاستقرار والتريث في الوقت الحالي.
٨. ضرورة توجيه إدارات المصارف بالاستغناء عن بعض الخدمات والأنشطة لتخفيض تكاليفها الكلية بهدف فرض اسعار تنافسية من خلال زيادة حجم الخدمات المقدمة والاستفادة من اقتصاديات الحجم.
٩. أهمية استثمار قوة العلاقة ما بين المستويين الجزئي والكلي ما بين المتغيرين فرعي كان أو رئيسي على أن توجه الخدمات المصرفية مدار البحث بغرض زيادة علاقتها مع اليقظة التجارية والخيارات إستراتيجي.
١٠. ضرورة تسخير العلاقة التأثيرية لليقظة إستراتيجي في الخيارات إستراتيجي وذلك لتعزيز التأثيرات بين كل نوع من أنواع اليقظة إستراتيجي وكل خيار من الخيارات إستراتيجية من الإستراتيجيات والسعي الجاد للمصارف المدروسة في دعم العلاقات الضعيفة ولاسيما تأثير اليقظة التجارية في الخيارات إستراتيجي.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

١. بن سدير ومواس، أمنة، إيمان، (٢٠١٦)، أثر عدم التأكد البيئي على الخيار الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية في مركب الدرجات والدرجات النارية "سيكما-قالمة"، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة، الجزائر.
٢. بن هادي علي وآخرون، (١٩٩١)، القاموس الجديد للطلاب معجم عربي، المؤسسة الوطنية لكتاب، الطبعة الاولى، الجزائر.
٣. بومعزة، سهيلة، (٢٠٠٩)، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس)، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة والتسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
٤. خلفلاوي، شمس ضيات، (٢٠١٧)، تمييز نظام اليقظة الإستراتيجية التنموية المنافسة بالمؤسسات، مجلة دراسات وأبحاث، السن التاسعة.
٥. الدوري، زكريا مطلق، (٢٠٠٣)، الإدارة إستراتيجي مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة، جامعة بغداد، العراق.
٦. رضا، صفصاف، (٢٠٢١)، الخيار الاستراتيجي كميزة لتحقيق التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
٧. الزهيري، إباراهيم عباس، (٢٠١٨)، اليقظة إستراتيجي مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، مجلد ٥٢، مصر.

٨. عبد العزيز، أحمد محمد، (٢٠١٦)، دور هندسة القيمة "VE" في توظيف نماذج الأقطاب التكنولوجية بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات اليقظة إستراتيجي، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، عدد خاص بالمؤتمر ٣٠ سبتمبر.
٩. عبدالحميد، أسماء عبدالفتاح نصر، (٢٠٢٠)، تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة إستراتيجي، بحث منشور بكلية التربية، مجلة التربية، بكلية الدراسات الإنسانية بالدقهلية، جامعة الأزهر، عدد مارس، مجلد ٢ (٨٣) ٢٠٢١، مصر.
١٠. عقون، شراف، (٢٠١٦)، اليقظة إستراتيجي كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية تجربة الجزائر مجلة العلوم الإنسانية: جامعة العربي بن مهيدي أم - البواقي، عدد ٥.
١١. علاوي، نصيرة، (٢٠١٦)، اليقظة إستراتيجي نظام معلومات مفتوح على البيئة، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية: مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، عدد ٨.
١٢. القطامين، احمد، (٢٠٠٢)، الإدارة إستراتيجي حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن.
١٣. القطب، محي الدين يحيى توفيق، (٢٠٠٢)، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية في عينة من شركات التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
١٤. كرومي وعمرستي، سعيد، أحمد، (٢٠١٠)، أهمية اليقظة إستراتيجي في تحسين القرارات إستراتيجي والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية: جامعة حسية بن بو علي بالشلف-كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير-مخيز العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، ١-٢٢.
١٥. محمود، زيد خوام، (٢٠١٧)، اليقظة إستراتيجي وتأثيرها في النجاح التنظيمي بحث استطلاعي، في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد ٩٦، المجلد ٢٣.
١٦. ميرخان، خالد حمد أمين، (٢٠١٣)، تحليل تأثير عوامل البيئة الخارجية العامة في تحديد الخيار الاستراتيجي-دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين العاملين في بعض وزارات حكومة إقليم كردستان/العراق، كلية الإدارة والاقتصاد -قسم إدارة الأعمال، جامعة صلاح الدين، مجلة علوم الإنسانية، عدد ٥٨.
١٧. هاشم وناصف، نهلة عبدالقادر، مرفت صالح، (٢٠١٧)، القيادة الجامعية واليقظة إستراتيجي، المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٩٧-٢٠٦.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Alshaer, Sawsan A., (2020), The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks. Modern Applied Science; Vol. 14, No. 6.
2. Beard, D., and Dess, G., (1981), Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy and Firm Performance, Academy of Management, Journal, 24(4): P.663-688.

3. Certo, C.S. and Paul, P.J., (1990), *Strategic Management Focus and Process*, Singapore, Mc Graw-Hill Co.
4. El Qasmi, M. J., (2019), *The Management by Process & the Strategic Vigilance*, Article Retrified from: http://isdms.univtln.fr/PDF/isdms%2024/isdms24_elqasmi.pdf.
5. Griffin, R., (1993), *Management*, 4th ed., Boston. Houghton Mifflin.
6. Hassen Bekaddour, *Veille Strategique & Intelligence Economique Cas Des Entreprises Algeriennes*, 2014. Tlemcan Faculte des sciences economiques, commerciales et des sciences de gestion Memoire de Magister en science de gestion: Universite Abou Bekr Belkaid, P60.
7. Macmillan, Hugh., J Tampoe, Mahen, (2000), *Strategic Management* Published in United States by Oxford University Press Inc., P.135.
8. Miller, A., and Dess, G., (1996), *Strategic Management*, 1st ed., Mc Graw-Hill Inc.
9. Robbins, P. Stephen, Coulter, Mary, (1999), *Management*, 6th ed, New Jersey Prentice-Hall, Inc.
10. Robbins, P. Stephen, Coulter, Mary, (1999), *Management*, 6th ed, New Jersey Prentice-Hall, Inc.
11. Robbins, P. Stephen, Coulter, Mary, (1999), *Management*, 6th ed, New Jersey Prentice-Hall, Inc.
12. Salahrabhi, (2008), *strategic intelligence at the service of business intelligence: presentation prepared for the seminar on economic intelligence, alger-hotel aurassi, December 23, 20.*
13. Thomas, J.G., (1989), *Strategic Management*, New York: Harper and Row.
14. Wheelen, T., and Hunger, D., (2004), *Strategic Management and Business Policy*, 9th ed. Prentice-Hall.
15. Wright, P., Kroll, M., and Parnell, J., (1998), *Strategic Management Concepts*, 2nd ed., Prentice-Hall.
16. Wright, Peter, Pringle, Charles D., Kroll, Mark J., and Parnell, John A., (1994), *Strategic Management: Text and Cases*, 2nd ed., Allyn and Bacon, U.S.A.