



مستوى توفر أبعاد اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بمدى تحديد التوجه الريادي للمصارف التجارية

"دراسة ميدانية على المديرين بالإدارة العامة للمصرف التجاري الوطني - البيضاء"

د. محمد سليمان اكريم
أستاذ إدارة الأعمال المشارك بجامعة عمر المختار
Mohamed.Akraeim@omu.edu.ly

أ. خيرة مصطفى الميهوب
محاضر مساعد بقسم إدارة الأعمال جامعة درنة

 <https://www.doi.org/10.58987/dujhss.v2i4.14>

تاريخ الاستلام: 2024/06/06 ؛ تاريخ القبول: 2024/08/19 ؛ تاريخ النشر: 2024/09/01

المستخلص

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مستوى توفر أبعاد اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بمدى تحديد التوجه الريادي للمصرف التجاري الوطني من وجهة نظر المديرين بالإدارة العامة بمدينة البيضاء. لذلك، تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم توزيع استمارات استبانة على عينة عشوائية طبقية نسبية بلغ حجمها (86) مفردة، وكانت الصالحة للتحليل الإحصائي (75) استمارة. وكان من أهم النتائج؛ توفر أبعاد اليقظة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة، ومستوى توفر أبعاد التوجه الريادي كان مرتفعاً. كما توجد علاقة معنوية بين كلاً من اليقظة التنافسية، واليقظة التسويقية، واليقظة البيئية مع التوجه الريادي، بينما لم يتم تأكيد وجود علاقة معنوية بين اليقظة التقنية والتوجه الريادي. وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بأبعاد اليقظة الاستراتيجية وبشكل خاص بُعد اليقظة التنافسية لدورها في تعزيز التوجه الريادي للمصرف محل الدراسة حسب رأي المشاركين في الدراسة.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، التوجه الريادي، المصرف التجاري الوطني.

Abstract

The study aims to investigate the availability of strategic Vigilance dimensions and their relationship with entrepreneurial orientation of the National Commercial Bank from the perspective of managers working in the General Administration- Al-Bayda, Libya. To achieve this, a descriptive approach was utilized, and questionnaires were distributed to a sample of (86) individuals, selected through proportional stratified random sampling. Valid questionnaires for statistical analysis amounted to (75), yielding several key findings; Study results indicate that the availability level of strategic Vigilance dimensions was high, the study revealed that the availability level of entrepreneurial orientation dimensions was high. Results indicated a significant relationship between competitive Vigilance, marketing Vigilance and environmental Vigilance with entrepreneurial orientation, while no significant relationship was confirmed between technical Vigilance and entrepreneurial orientation. The study provided several recommendations, including; General management of the bank should prioritize strategic Vigilance across its dimensions, considering it as a strategic approach enhancing the bank's position, competitiveness, problem-solving ability, and adaptability to environmental changes. Particularly, competitive Vigilance dimension should be emphasized due to its strong association with entrepreneurial orientation.

Keywords : Strategic Vigilance, Entrepreneurial orientation, National Commercial Bank.

1- المقدمة:

شهدت المؤسسات المعاصرة تحولات وتغيرات جوهرية وسريعة في البيئة الخارجية كالتغيرات التقنية والاقتصادية والتنافسية والسياسية، حيث أصبحت هذه المؤسسات أكثر تعقيداً واضطراباً، كما أصبحت المعلومة مورداً أساسياً استراتيجياً للمؤسسة ومصدراً لتمييزها وتفوقها، مما يجعل هذه المؤسسات بحاجة إلى وجود نظام معلومات يساعد متخذي القرار على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة (النجار والشوابكة، 2020).

وبهذا تظهر حاجة المؤسسات إلى وسيلة تمكنها من معرفة ما يحدث في بيئتها من مستجدات؛ لتتمكن من فرض نفسها وحجز مكان لها في السوق واستباق المنافسين في مجال عملها، بقصد اقتناص الفرص المتاحة في السوق المستهدف وكشف المخاطر المحتملة لتجنبها والتقليل من آثارها (قوجيل، 2012)، ولعل من أهم هذه الوسائل ما يعرف باليقظة الاستراتيجية، التي تمثل أسلوباً منظماً في الإدارة الاستراتيجية، تهتم بالاستخدام الأمثل للمعلومة التي تساعد صناع القرار بالمؤسسة على تطويرها وتحسين قدرتها التنافسية واستخدام مواردها المتاحة، من أجل رصد وتحديد الفرص المتاحة والابتعاد عن مصادر التهديد وتجنبها، كل هذا ضمن طابع توقعي استباقي لمواكبة التغيرات الخارجية (عثمان وكرسو، 2021).

بناءً على ذلك، تعد اليقظة الاستراتيجية من أهم الوسائل التي تساعد على تحقيق التوجه الريادي للمؤسسة؛ الذي يساعدها في تحقيق التميز والتفرد على المؤسسات الأخرى، من خلال جمع وتحليل البيانات ليكون لدى المؤسسة معلومات ذات قيمة عالية تستفيد منها في وضع واختيار الاستراتيجيات المناسبة، لتكون المؤسسة سباقة ومبدعة في ممارستها الإدارية وتوجهاتها المستقبلية، وهو ما يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمنافسة طويلة المدى (أبوعزيز وآخرون، 2022).

ونظراً لتعرض القطاع المصرفي في ليبيا للعديد من التحديات والتغيرات في السنوات الماضية ولإسما التغيرات والتطورات التقنية والأزمات الاقتصادية والسياسية، الأمر الذي يفرض على إدارات المؤسسات المصرفية بصفة خاصة، ضرورة الاهتمام وتبني نظام اليقظة الاستراتيجية



لنتمكن من مواجهة تلك التغيرات والتحديات الحاصلة في البيئة الليبية وتحقيق التميز والريادة في مجال العمل. لذا، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى توفر أبعاد اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بمدى تحديد التوجه الريادي من وجهة نظر المديرين العاملين بالإدارة العامة للمصرف التجاري الوطني بمدينة البيضاء.

1-1 الدراسات السابقة:

تم ترتيب الدراسات السابقة حسب حدوثها وتصنيفها حسب الموضوع كما يلي:

1-1-1 الدراسات المتعلقة باليقظة الاستراتيجية:

توصلت دراسة الحداد (2023) إلى أن مستوى اليقظة الاستراتيجية كان مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين متغيرات اليقظة الاستراتيجية وبين الأداء المؤسسي. بينما خلصت دراسة العلوي (2022) إلى أن درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية حصلت على درجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباط معنوية بين مستوى اليقظة الاستراتيجية ومستوى التميز المؤسسي. أيضاً خلصت دراسة الحسني والحفصي (2022) إلى أن درجة توافر اليقظة الاستراتيجية كانت بدرجة مرتفعة جداً، ووجود أثر ذو معنوي لأبعاد اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية. كما خلصت دراسة Alnoori & Al-janabi (2022) إلى أن مستوى اليقظة الاستراتيجية كان مرتفعاً، ووجود علاقة تأثير معنوية لليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الخاضعة للبحث.

أما دراسة صمبة والغانمي (2022) توصلت إلى أن مستوى اليقظة الاستراتيجية كان مرتفعاً، ووجدت علاقة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، وعدم وجود أثر معنوي لليقظة الاستراتيجية على التميز المؤسسي. في حين أظهرت دراسة بن فريحة (2021) أن مستوى اليقظة الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة، وخلصت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي الاستباقي والاستجابي. بينما أوضحت دراسة (2020) Alshaer وجود أثر إيجابي لليقظة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية بنسبة مرتفعة، وكان بُعد اليقظة البيئية الأكثر تأثيراً على البراعة التنظيمية، يليه بُعد اليقظة التقنية، ثم بُعد اليقظة التنافسية،

أما بُعد اليقظة التسويقية لم يكن لها تأثير كبير، كما خلصت الدراسة إلى وجود تأثير كبير لليقظة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية. كما بينت دراسة **سريدي وبوجمعة** (2019) إلى أن مستوى توفر أبعاد اليقظة الاستراتيجية كان بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية ومستوى التفكير الإبداعي.

1-1-2- الدراسات المتعلقة بتحديد التوجه الريادي:

توصلت دراسة **الزغلي** (2022) إلى توفر التوجه الريادي بأبعاده بدرجة منخفضة (التوجه نحو الإبداعية، تحمل المخاطرة، والاستباقية)، ووجود أثر معنوي للتوجه الريادي في تنمية رأس المال البشري. بينما خلصت **غيبش والعبسي** (2022) إلى أن هناك توافراً لأبعاد التوجه الريادي بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة طردية بين أبعاد رأس المال البشري والتوجه الريادي. في حين توصلت دراسة **أبوداود** (2021) إلى أن التوجه الريادي بأبعاده المختلفة (الإبداعية، تحمل المخاطر، الاستباقية) جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة طردية معنوية بين أبعاد التوجه الريادي وتنمية رأس المال البشري، ووجود أثر معنوي لبعدي التوجه الريادي (الإبداعية، الاستباقية) في تنمية رأس المال البشري. بينما لم يتبين وجود تأثير معنوي لبُعد تحمل المخاطر. أيضاً أوضحت دراسة **زرافيلي والبشباشمة** (2021) أن مستوى تطبيق التوجه الريادي جاء بدرجة مرتفعة، حيث احتل بُعد الإبداعية المرتبة الأولى، يليه بُعد تحمل المخاطر، بينما احتل بُعد الاستباقية المرتبة الأخيرة، ووجود أثر معنوي للتوجه الريادي بأبعاده (التوجه الريادي الإبداعي، والتوجه الريادي الاستباقي، والتوجه الريادي بتحمل المخاطرة) مجتمعة في تحقيق إدارة المعرفة. كما أكدت دراسة **أبوزايد** (2019) أن مستوى التوجه الريادي كان متوسطاً، ووجود أثر موجب للتوجه الريادي على تحقيق المسؤولية الاجتماعية. أما دراسة **زغمار** (2017) فقد أظهرت أن مستوى التوجه الريادي بأبعاده كان مرتفعاً، كما خلصت لوجود دور إيجابي للتوجه الريادي في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية. بينما خلصت دراسة **شبير** (2016) إلى أن مستوى التوجه الريادي كان بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة معنوية بين المهارات الناعمة والتوجهات الريادية.



1-1-3 الدراسات التي ربطت متغير اليقظة الاستراتيجية بمتغير التوجه الريادي:

توصلت دراسة أبوعزيز وآخرون (2022) إلى توافر أبعاد اليقظة الاستراتيجية بدرجة كبيرة حيث حصلت على وزن نسبي (71.94%)، ووجود أثر معنوي لليقظة الاستراتيجية في التوجه الريادي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية والتوجه الريادي. أما دراسة عبدالجليل وأحمد (2020) فقد خلصت إلى أن مستوى اليقظة الاستراتيجية حصلت على درجة مرتفعة، ومستوى التوجه الريادي حصل على درجة مرتفعة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الريادي.

1-1-4 تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة، نلاحظ أن الدراسة الحالية اتفقت مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي، واستخدام أداة الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة الأولية، بالإضافة إلى الاتفاق على أبعاد قياس متغير الدراسة.

كما يلاحظ أن دراستين فقط ربطت بين متغيري الدراسة الحالية هما؛ دراسة أبوعزيز وآخرون (2022)، ودراسة عبد الجليل وأحمد (2020). أيضا يلاحظ أن معظم الدراسات السابقة أجريت في دول عربية مختلفة منها (الجزائر، اليمن، فلسطين، الأردن)، بينما الدراسة الحالية أجريت في البيئة الليبية، وبالتحديد في الإدارة العامة للمصرف التجاري الوطني بمدينة البيضاء، وهو أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، حيث لم يتم إجراء دراسة مماثلة في البيئة الليبية حسب علم الباحثان.

1-2 مشكلة وتساؤلات الدراسة:

نظراً لمواجهة المؤسسات المصرفية في ليبيا العديد من التحديات والأزمات التي فرضها التغير السياسي والاقتصادي والتقني المستمر في بيئة الأعمال الليبية، وما ترتب عنه من مخاطر ومشكلات مختلفة من أهمها؛ تفشي ظاهرة الفساد المالي، وضعف الأمن والثقة بالمؤسسات المصرفية، ونقص السيولة النقدية وتزايد مستوى المنافسة بين المؤسسات المصرفية.

ما تقدم، يجعل المؤسسات المصرفية الليبية بحاجة ماسة إلى وجود نظام يقظة استراتيجي استشرافي لمواجهة تلك التحديات، من خلال توفير البيانات والمعلومات اللازمة حول بيئتها التنافسية وجعلها في حالة حذر ويقظة مستمرة لما يدور من حولها من تغيرات، بهدف الاستفادة من الفرصة المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة وربطها بتوجهاتها الريادية الاستراتيجية (حمودة وأبوعزيز، 2022).

وبناءً على توصيات العديد من الدراسات السابقة بإجراء مزيد من الدراسات العلمية حول موضوعي اليقظة الاستراتيجية والتوجه الريادي في بيئات مختلفة (بن فريحة، 2021؛ صمبة وغانمي، 2022؛ الزغلي، 2022؛ شبير، 2016)؛ يمكن تحديد مشكلة هذه الدراسة في التساؤل التالي:

هل توجد علاقة معنوية بين مستوى توفر أبعاد اليقظة الاستراتيجية ومدى تحديد التوجه الريادي للمصرف التجاري الوطني من وجهة نظر المديرين بالإدارة العامة بمدينة البيضاء؟

1-3 أهداف الدراسة:

استناداً على مشكلة وتساؤلات الدراسة، تتلخص أهداف هذه الدراسة في الآتي:

- التعرف على مستوى توفر أبعاد اليقظة الاستراتيجية في المصرف قيد الدراسة.
- معرفة مدى توفر أبعاد التوجه الريادي للمصرف قيد الدراسة.
- بيان طبيعة العلاقة بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية والتوجه الريادي للمصرف قيد الدراسة.

1-4 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- ندرة الدراسات السابقة التي ربطت بين متغيري الدراسة، حيث تُعد هذه الدراسة الأولى من نوعها في المؤسسات المصرفية الليبية حسب علم الباحثان.
- يأمل الباحثان أن تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة الليبية والعربية حول هذا الموضوع، نظراً لندرة البحوث حول موضوع اليقظة الاستراتيجية والتوجه الريادي في البيئة الليبية والعربية.

ج. تقديم نتائج وتوصيات قد تفيد الجهات المختصة في المصرف محل الدراسة.

1-5 فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضية التالية:

لا توجد علاقة معنوية بين مستوى توفر أبعاد اليقظة الاستراتيجية ومدى تحديد التوجه الريادي للمصرف محل الدراسة من وجهة المديرين المشاركين في الدراسة.

وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد علاقة معنوية بين مستوى اليقظة التنافسية والتوجه الريادي للمصرف محل الدراسة.
- لا توجد علاقة معنوية بين مستوى اليقظة التقنية والتوجه الريادي للمصرف محل الدراسة.
- لا توجد علاقة معنوية بين مستوى اليقظة التجارية والتوجه الريادي للمصرف محل الدراسة.
- لا توجد علاقة معنوية بين مستوى اليقظة البيئية والتوجه الريادي للمصرف محل الدراسة.

1-6 حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- أ. **الحدود الموضوعية:** متغير اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التنافسية، اليقظة التقنية، اليقظة التسويقية، اليقظة البيئية)، ومتغير التوجه الريادي بأبعاده (الإبداعية، تحمل المخاطرة، الاستباقية).
- ب. **الحدود المكانية:** المديرين العاملين بالإدارة العامة للمصرف التجاري الوطني في مدينة البيضاء.
- ج. **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال فصل الخريف من العام الدراسي (2023-2024).

7-1 منهج وإجراءات الدراسة:

وفقاً لطبيعة أهداف الدراسة ومشكلاتها وتساؤلاتها، تم الاعتماد المنهج الوصفي، كما تم تحديد مجتمع هذه الدراسة على المديرين العاملين بالإدارة العامة للمصرف التجاري الوطني بمدينة البيضاء، حيث يبلغ حجمه (105) عنصر، تم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية بلغ حجمها (86) مفردة، استناداً على جدول (Krejcie & Morgan (1970)، وكانت الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (75) بنسبة (87%) من مجموع استثمارات الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة.

وتم تطوير استمارة استبانة مكونة من مقياسين، الأول لقياس متغير اليقظة الاستراتيجية بالاستناداً على المقياس المستخدم في دراسة الحسني وحفصي (2022)، حيث يتكون من (4) أبعاد و(16) عبارة. أما المقياس الثاني لقياس متغير التوجه الريادي الذي تم إعداده استناداً على مقياس دراسة زغمار (2017)، وتكون من (3) أبعاد و(12) عبارة. واعتمدت استمارة الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي، ولتحديد درجة مستوى الموافقة على عبارات كل بُعد من متغيرات الدراسة، تم اعتماد المقياس الوزني للمتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول رقم (1-1).

الجدول (1-1): المقياس الوزني للمتوسطات الحسابية.

ت.	المتوسط الحسابي	مدى الموافقة
1	من 1.0 إلى أقل من 1.8	منخفض جداً
2	من 1.8 إلى أقل من 2.6	منخفض
3	من 2.6 إلى أقل من 3.4	متوسط
4	من 3.4 إلى أقل من 4.2	مرتفع
5	من 4.2 إلى 5	مرتفع جداً

المصدر: إعداد الباحثان، استناداً على الدراسات السابقة.

وللتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرضها على (4) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، للحكم على مدى صلاحيتها ومدى ملائمة العبارة للمجال الذي اندرجت تحته، والصيغة اللغوية وسلامتها. كما تم قياس ثبات وصدق مقياسي هذه الدراسة بمعامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)، والجدول رقم (1-2) يعرض معاملات الثبات والصدق لمتغيرات مقياسي الدراسة.

جدول (1-2): قيم معاملات الثبات والصدق لمتغيرات مقياسي الدراسة

ت.	المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	بُعد اليقظة التنافسية	4	0.81	0.90
2	بُعد اليقظة التقنية	4	0.64	0.80
3	بُعد اليقظة التسويقية	4	0.79	0.89
4	بُعد اليقظة البيئية	4	0.58	0.76
متغير اليقظة الاستراتيجية		16	0.81	0.90
1	بُعد الإبداعية	4	0.87	0.93
2	بُعد تحمل المخاطرة	4	0.86	0.93
3	بُعد الاستباقية	4	0.79	0.89
متغير التوجه الريادي		12	0.75	0.87

المصدر: إعداد الباحثان استناداً على التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (1-2)، أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمقياس اليقظة الاستراتيجية تساوي (0.81)، كما بلغ معامل الصدق للمقياس (0.90)، كما يتبين أن قيمة معامل ألفا

كرونباخ لمقياس التوجه الريادي تساوي (0.75)، كما بلغ معامل الصدق للمقياس (0.87). وهي بشكل عام جيدة، وتدل على تمتع مقياسي الدراسة بدرجة ثبات وصدق مناسبة.

2 - الإطار النظري للدراسة:

تتميز بيئة المؤسسات المعاصرة بالتغيرات المستمرة والمنافسة الشديدة، حيث تتسابق المؤسسات مع بعضها البعض لتحقيق البقاء والنمو، ولكي تتمكن المؤسسات المختلفة من العمل ضمن هذه البيئة لابد أن تتبع أساليب جديدة تمكنها من الاستمرار والبقاء، الأمر الذي يؤكد على تتبع كل ما يحدث في محيط المؤسسة من تطورات وتغيرات ورصد وضع المنافسين بما يمتلكون من نقاط قوة وضعف وأهدافهم المستقبلية والاستراتيجيات التي يتبعونها (عثمان وكرسو، 2021). ولعل من أهم هذه الأساليب ما يعرف باليقظة الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق التوجه الريادي للمؤسسات. لذا، نحاول في هذا الجزء التعرف على مفهوم وأبعاد وأهمية اليقظة الاستراتيجية، بالإضافة إلى معرفة مفهوم وأبعاد وأهمية التوجه الريادي، ومعرفة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الريادي.

2-1 مفهوم وأبعاد وأهمية اليقظة الاستراتيجية:

تعرف اليقظة لغةً "بالإنتباه" فهي مشتقة من الفعل يقظ الذي يعني فطن للأمر وتنبه وأخذ حذره، واليقظة عكس الغفلة، يقال استيقظ أي أفاق من غفلته أو من نومه وفاق وتنبه. واليقظة باللغة الإنجليزية "Vigilance" مشتقة من المصطلح اللاتيني "Vigila" التي تعني الاهتمام بالشيء والإنتباه له ومراقبته (عبدالحميد، 2021). أما اصطلاحاً فيعرّف الجمل (2020: 6) اليقظة الاستراتيجية بأنها؛ "تشكل مسار لتدفق المعلومات الذي تبحث من خلاله المؤسسة عن المعلومات التي تكشف لها عن التهديدات التي قد تظهر في بيئتها، حتى يمكن تقيدها أو على الأقل التقليل من حدة تأثيرها، وكذلك عن الفرص الموجودة في بيئتها". ويرى (2022) Alabbasi بأنها؛ عملية جماعية مستمرة يتم تنفيذها من قبل عدد من الأفراد بتتبع واستخدام المعلومات الاستباقية المتعلقة بالتغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، أي معرفة واكتشاف جميع التغييرات والتطورات التي تحدث لخلق فرص عمل، ولتقليل المخاطر وعدم اليقين. كما يرى داود (2019: 159) بأنها؛ "النشاط الذي تمارسه المؤسسة لجمع وتحليل البيانات عن



بيئتها الخارجية، بغية توفير المعلومات اللازمة لتمكين المؤسسة من استغلال الفرص وتجنب التهديدات للمحافظة على البقاء".

مما سبق، يمكن تعريف اليقظة الاستراتيجية وفق هذه الدراسة على أنها؛ عملية جماعية مستمرة بالمصرف محل الدراسة، يتم عن طريقها رصد ومراقبة البيئة المحيطة وتحليلها، وبحث وجمع البيانات والمعلومات الاستراتيجية باستمرار، من أجل اقتناص الفرص وتجنب التهديدات أو تقليلها تأثيرها، من خلال تفعيل أبعادها الأساسية المتمثلة في اليقظة التنافسية والتقنية والتسويقية والبيئية.

لذا، نحاول فيما يلي توضيح موجز لكل منها.

أ- **اليقظة التنافسية:** تقوم على جمع وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات التي تتعلق بالمنافسين الحاليين والمرتبين، بهدف تقديم معلومات لمتخذي القرارات حول المنافسين ونقاط ضعفهم ونقاط قوتهم، من أجل الاستفادة منها في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة (أبورضوان، 2021). ويرى (Jalod et al. (2021 أن اليقظة التنافسية تختص بالبحث ومتابعة المعلومات المتعلقة بالمنافسين للمؤسسة، ومراقبة استراتيجيات المنافسين وسياسية التسعير والنتائج المالية.

ب- **اليقظة التقنية:** نظراً لحالة التطور التقني الكبير والسريع، يتوجب على مؤسسات الأعمال البحث عن طرق تتمكن من خلالها مراقبة التطورات التقنية المختلفة والمستمرة، لتحقيق معرفة مستدامة وتطوير معرفتها التقنية، من خلال إعداد نظام لليقظة التقنية (أبورضوان، 2021). لذلك، يمكن تعريف اليقظة التقنية بأنها؛ قدرة المؤسسة على مراقبة الأحداث المتعلقة بالتقنيات والمعرفة الحديثة، من أجل تحليل تلك المعلومات والاستفادة منها في استغلال الفرص وتجنب التهديدات، التي تؤدي في النهاية إلى تحسين التنافسية المستدامة (Alhasani & Alkshali, 2021).

ج- **اليقظة التسويقية:** تمثل اليقظة التسويقية نظام يدعم نظم المعلومات التسويقية، يقوم بالبحث عن البيانات التسويقية ويجمعها ويعالجها ويحللها وينشرها على شكل معلومات دقيقة من أجل الاستفادة منها في إحداث تفوق تسويقي (خنشول، 2022). كما يمكن تعريفها بأنها؛ ذلك النشاط الذي تقوم به المؤسسة وبطريقة أخلاقية لمراقبة بيئتها التسويقية، من أجل معرفة المعلومات

الاستباقية لمحاور اهتمامها قصد استغلالها في اقتناص الفرص وتجنب التهديدات المحتملة (سفيان وموسى، 2022).

د- **اليقظة البيئية:** وتضم باقي أنواع اليقظة دون الأنواع السابق ذكرها، حيث تهدف إلى المتابعة والمراقبة المستمرة والمتواصلة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بكافة التطورات والأحداث التي تطرأ على البيئة الخارجية للمؤسسة (السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية)، ثم تقوم بتحليلها ومعالجتها وتقديمها لمتخذي القرارات عبر شبكات الاتصال المختلفة (مصباح وبوخمخ، 2019).

وبشكل عام، تتمثل أهمية اليقظة الاستراتيجية تكمن فيما يلي (سحنون وثلاجية، 2018؛ فتيحة والسيد، 2018):

- **دعم التخطيط:** المساهمة في تكوين الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة وتقييم الهدف الناتج عنها.
- **دعم الاستجابة والمرونة:** من خلال تمكين المؤسسات من توسيع قدرتها والبقاء على دراية بما يحدث في البيئة المحيطة، ومن ذلك تمكن أهميتها في تنمية استجابة فعالة للتغير البيئي، وتوقع حدوث التغير واستباقه، وزيادة سرعة العمل، وتساهم في تحسين مكانة المؤسسة مستقبلاً.
- **دعم الإبداع والابتكار:** بمقارنه الوضع الحالي للمؤسسة مع وضع المؤسسات الأخرى المنافسة لها، وهذا ما يحفز على الإبداع والابتكار وتقديم منتجات عالية الجودة، ومن ثم تدعم الموقع التنافسي، الذي يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية أفضل.
- **حل المشاكل وتدعيم القرارات:** تقدم لمتخذي القرارات توقعات دقيقة تستند على المعلومات حول توجهات المنافسون، وأحدث التقنيات، والقوانين والتشريعات، وبالتالي تقلل من حالة عدم التأكد المتعلقة بالقرارات الهامة بما يساهم في فهم المشاكل وإيجاد الحلول لها.

2-2 مفهوم وأبعاد وأهمية تحديد التوجه الريادي:

تمثل الريادة في مجال الأعمال، عملية يسعى من خلالها الأفراد أو المؤسسات للوصول إلى الغرض بهدف خلق شيء جديد ذو قيمة، وبالتالي فإن يمكن القول أن المؤسسات الناجحة يجب أن يكون لديها توجه ريادي وموقف استراتيجي، يمكن من خلاله تحقيق حالة ريادية في البيئة التي

تعمل فيها (الزغلي، 2022). وبصفة عامة، يرى أبو جبارة (2020: 42) أن التوجه الريادي يتمثل في؛ "قدرة المؤسسة على الابتكار والتفرد في أعمالها، من خلال ما تقوم به من إجراءات استباقية للاستفادة من الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية، والقدرة على تحمل المخاطرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق احتياجات ورغبات الزبائن بكفاءة عالية". كما يرى (Jiang et al. 2018) أن التوجه الريادي يتمثل في إيجاد الحلول المبتكرة للتعامل مع الصعوبات الغير معروفة وحصول على التعاون المناسب وحل النزاعات بين المؤسسات.

مما سبق، يمكن تعريف التوجه الريادي بأنه؛ تلك العملية التي يتم من خلالها توجيه العمل الريادي لضمان قدرة المصرف محل الدراسة على التوجه نحو الإبداعية والتفرد في أعماله، وتحمل المخاطرة والاستباقية لاقتناص الفرص في البيئة المحيطة، تمهيدا لاستحداث سياسات وآليات العمل المناسبة لتحقيق التميز والريادة في مجال العمل المصرفي.

يلاحظ من التعاريف السابقة لمصطلح التوجه الريادي، أنه يستند على ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في الإبداعية، وتحمل المخاطرة، والاستباقية. وفيما يلي توضيح موجز لمفاهيم هذه الأبعاد.

أ- الإبداعية: بدأت الكتابات حول مفهوم الإبداعية على يد العالم (Schumpeter 1934) والذي أكد على دور الإبداع في المؤسسة، حيث وصف الإبداع بأنه أحد أهم أبعاد التوجه الريادي (العزاوي ومحسن، 2017). ويعرف حمد (2019: 432) الإبداعية بأنها؛ "توجه المؤسسة لتبني الأفكار الجديدة وتنفيذها، بهدف تقديم منتجات أو خدمات أو عمليات أو أنظمة أو تقنيات جديدة أو تحسين القائم منها، فضلاً عن إيجاد الحلول للمشكلات القائمة في العمل". كما يرى مرهج وحسن (2020: 61) بأن الإبداعية تعبر عن "ميل المؤسسة للاستفادة من المعرفة المتوفرة والخبرات السابقة، واستخدامها في تطوير إمكانيات المؤسسة في تقديم منتجات أو خدمات جديدة وعمليات إنتاجية فعالة، بالاعتماد على التقنيات الحديثة". لذلك، فإنه إذا توقفت أي مؤسسة عن دعم الإبداع، ولم تهتم بتدريب العاملين على كيفية إتمام العمليات الابتكارية، فإنه لن تتمكن من التكيف مع التحديات المعاصرة ولن تتمكن من حل مشكلاتها (داود 2020).



ب- **تحمل المخاطرة:** تقبل المخاطرة يمثل رغبة الإدارة العليا للمؤسسة عن استعدادها للدخول في أعمال جديدة تتطوي على مخاطر وعدم يقين، وفي الوقت نفسه تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق أفضل نتائج والفوائد الممكنة للمؤسسة (العزاوي ومحسن، 2017). ويرى أيضاً (2016) **Wales** أن تحمل المخاطرة هي؛ استعداد المدراء للمخاطرة واستخدام موارد كبيرة والاستثمار بكثافة من أجل إنتاج منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة أو الدخول في أعمال جديدة. لذلك، يمكن القول أن أي عمل يوجد به عنصر المخاطرة، لا يوجد ضمان بأن العمل سيكون ناجح على الدوام، إلا أن المخاطرة المحسوبة تساعد على تحقيق النجاح، وفي ريادة الأعمال كلما كانت المخاطرة أكبر كلما كان الشخص أكثر ريادة، والريادي هو الشخص الذي يدرس جميع المتغيرات البيئية، ويتوقع جميع الاحتمالات، ويحسب جميع النتائج قبل الشروع في عمل ما، ويخاطر للوصول إلى الأهداف المنشودة (شبير، 2016).

ج- **الاستباقية:** تعتبر الاستباقية مهمة؛ لأن المؤسسات المبادرة لديها القدرة على البقاء وتحقيق التميز والريادة من خلال تتبع التغير والتطور المحيط بالمؤسسة، فالسلوك الاستباقي هو ردة فعل للتغير الذي يحدث في البيئة المحيطة (أبوزيد، 2019). كما تشير الاستباقية إلى توقع المؤسسة الاحتياجات والرغبات المستقبلية للزبائن، وتتصرف على أساسها بهدف الحصول على مكان لها في الأسواق، يمكنها من التميز في عيون زبائنها وتحقيق أهدافها المنشودة (جلاب، 2014). ويرى بلل والمشرقي (2021: 76) أن الاستباقية هي "الجهود المبذولة من قبل المؤسسة لاقتناص الفرص الجديدة ومراقبة المؤسسات الجديدة، ومحاولة المؤسسة التعرف على احتياجات ورغبات الزبائن الحاليين والمستقبلين، وإدراك التغييرات والمستجدات في الطلب. فالاستباقية فاعلة جداً في خلق المزايا التنافسية لأنها تجعل المنافسين في موقع استجابة".

مما تقدم، يتبين أن أهمية تحديد التوجه الريادي تكمن في تحقيق أبعاده الرئيسية التي تهدف إلى تعزيز مكانه ودور المؤسسات التنافسي، وتحقيق الأداء المتميز، وصولاً لبناء الميزة التنافسية المستدامة، أي أن تحديد التوجه الريادي للمؤسسة يعد موقفاً استراتيجياً يمثل رغبتها لإعطاء أفكار جديدة، وخلق فرص عمل جديدة، وتحمل المخاطر المحتملة من قبل المنافسين، فضلاً عن كونها ممارسات وعمليات فلسفية تؤدي إلى اتخاذ القرارات والنشاطات التي تقود المؤسسة إلى الريادة،



بالإضافة إلى ذلك يعد تحديد التوجه الريادي أمراً مهماً لدفع المؤسسات إلى تبني التغيير الجذري، من خلال إنشاء وتعديل أفكار جديدة وعمليات إبداعية لإنتاج سلع وخدمات وعمليات تقنية جديدة، مع إيجاد حلول خلاقة للاحتياجات والمشاكل القائمة (محمد وعبد الغنى، 2021).

2-3 العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وتحديد التوجه الريادي للمؤسسة:

نتيجة التحديات والتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال في الآونة الأخيرة، مما يجعلها المؤسسات في حالة غموض وقلق مستمر لما يدور حولها من تغيرات، حيث أصبحت بحاجة لوجود وسيلة تمكنها من التكيف مع هذه التغيرات بقصد رصد و اقتناص الفرص وتجنب المخاطر المحتملة أو تخفيض تأثيرها إلى أدنى حد ممكن، الأمر الذي يفرض على تلك المؤسسات ضرورة امتلاك نظام معلومات استباقي توقعي يقوم على جمع البيانات وتحليلها وتحويلها إلى معلومات تساعد متخذي القرار على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، أي ما يعرف بنظام اليقظة الاستراتيجية، الذي يُعد من أهم الوسائل لتحقيق التوجه الريادي للمؤسسات المعاصرة، فالمؤسسات التي لديها يقظة استراتيجية بالتطورات التقنية الحديثة، وحجم ومستوى المنافسة، والتغيرات في البيئة المحيطة، وعلى معرفة باحتياجات ورغبات زبائنهم، يُمكنها ذلك من تعزيز توجهاتها وتطلعاتها الريادية من خلال دعم الابداع، وتحمل المخاطرة، واستباق المنافسين في تقديم المنتجات المبتكرة، والدخول إلى الأسواق الجديدة.

وهذا ما أكدته دراسة أبوعزيز وآخرون (2022) لوجود علاقة ارتباط طردية بين اليقظة الاستراتيجية متمثلة في أبعادها (اليقظة التنافسية، اليقظة التقنية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية) والتوجه الريادي، أي كلما ارتفع مستوى تطبيق اليقظة الاستراتيجية لدى المؤسسة، كلما ارتفع مستوى التوجه الريادي لديها، الذي يساعد بشكل كبير في تحقيق التميز والريادة في مجال العمل.

3- عرض نتائج الدراسة الميدانية:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة عرضاً لنتائج ووصف وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها الأساسية، حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل بيانات الدراسة الميدانية، للتعرف على أهم الخصائص الشخصية



لعينة الدراسة، ثم وصف متغيري الدراسة، ومن ثم عرض نتائج اختبار الفرضيات الدراسة، وختاماً عرض ملخص لأهم النتائج والتوصيات المقترحة.

3-1 وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، تم في هذا الجزء من الدراسة عرض خصائص عينة الدراسة، وكانت النتائج كما هي في الجدول رقم (3-1).

الجدول (3-1): وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	ت.	الفئة	العدد	النسبة المئوية
نوع الجنس	1	ذكر	64	85.3
	2	أنثى	11	14.7
		المجموع	75	100
العمر	1	أقل من (30) سنة	16	21.3
	2	من (30) سنة إلى أقل من (40) سنة	20	26.7
	3	من (40) سنة إلى أقل من (50) سنة	23	30.7
	4	من (50) سنة فأكثر	16	21.3
		المجموع	75	100
مدة الخدمة بالمصرف	1	أقل من (5) سنوات	16	21.3
	2	من (5) سنة إلى أقل من (10) سنة	16	21.3
	3	من (10) سنوات إلى أقل من (15) سنة	14	18.7
	4	من (15) سنة فأكثر	29	38.7
		المجموع	75	100
المستوى التعليمي	1	أقل من الدرجة الجامعية	9	12
	2	الدرجة الجامعية أو ما يعادلها	50	66.7



المتغير	ت.	الفئة	العدد	النسبة المئوية	
الوظيفة الحالية	3	أعلى من الدرجة الجامعية	16	21.3	
	المجموع			75	100
	1	مدير إدارة	10	13.3	
	2	نائب مدير إدارة	3	4	
	3	مساعد مدير إدارة	20	26.7	
	4	رئيس قسم	43	56	
المجموع			75	100	

المصدر: إعداد الباحثان استناداً على التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (3-1)، أن نسبة فئة الذكور بلغت (85.3%)، من عينة الدراسة بينما كانت نسبة الإناث (14.7%)؛ ويرجع ذلك لعدة أسباب منها طبيعة العادات والتقاليد المجتمعية الليبية المحافظ، وطبيعة العمل المصرفي التي تتطلب بذل جهد كبير والتأخر لساعات طويلة في العمل. كما يتضح أن ما نسبته (57%) من المشاركين في الدراسة أعمارهم (من 30 سنة إلى أقل من 50 سنة)، وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة لديها الخبرة والحيوية الكافية في مجال عملها. كما يتبين أن ما نسبته (57%) من المشاركين في الدراسة تزيد مدة خدمتهم بالمصرف عن عشر سنوات، مما يدل على امتلاك أفراد عينة الدراسة خبرات متنوعة في مجال العمل. أيضاً يتضح أن ما نسبته (67%) تقريباً من عينة الدراسة من حملة الدرجة الجامعية، وهذا يشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي للمديرين بالإدارة العامة؛ نظراً لحساسية المهام والأعمال الموكلة إليهم وصعوبة القرارات التي يتخذونها. كما يلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة من فئة رئيس قسم، حيث بلغت نسبتهم (56%)، يليها مساعد مدير إدارة بنسبة (26.7%)، ثم يليها فئة مدير إدارة بنسبة (13.3%)، وأخيراً فئة نائب مدير إدارة بنسبة (4%)، وتعد هذه النتيجة ممثلة لمجتمع الدراسة، حسب الهيكل التنظيمي للمصرف قيد الدراسة.

2-3 وصف متغير مستوى توفر اليقظة الاستراتيجية:

باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المناسبة المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تم وصف وعرض البيانات الميدانية لأبعاد متغير اليقظة الاستراتيجية كما هي مبينة في الجدول رقم (2-3).

جدول (2-3): استجابة عينة الدراسة على متغير اليقظة الاستراتيجية

ت.	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تقوم إدارة المصرف بجمع المعلومات حول المنافسين وتحليل نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم بصفة مستمرة.	3.65	0.95	3	مرتفعة
2	تحرص إدارة المصرف على الالمام بقدرات واستراتيجيات المنافسين المتبعة.	3.61	0.90	4	مرتفعة
3	تعمل إدارة المصرف على تقليص الفجوة التنافسية من خلال توقع أعمال المصارف المنافسة.	3.75	0.86	1	مرتفعة
4	تسعى إدارة المصرف إلى البحث عن الفرص المهيمة من قبل المصارف المنافسة وتهتم بها.	3.72	0.97	2	مرتفعة
المتوسط العام والانحراف المعياري لبعد اليقظة التنافسية		3.68	0.73	مرتفعة	
1	تقوم إدارة المصرف بصفة دورية بمراقبة وتحليل التطورات التقنية في مجال العمل المصرفي.	4.12	0.57	1	مرتفعة
2	تطلع إدارة المصرف بشكل دائم على الإبداعات التقنية الحاصلة في مجال العمل.	3.95	0.68	3	مرتفعة
3	تقوم إدارة المصرف برصد كل التطورات التقنية التي حصل عليها المنافسين.	3.87	0.76	4	مرتفعة
4	تقوم إدارة المصرف بأبرام عقود شراكة مع المؤسسات الرائدة في مجال الوسائل التقنية للحصول على التقنيات الجديدة.	4.04	0.72	2	مرتفعة
المتوسط العام والانحراف المعياري لبعد اليقظة التقنية		3.99	0.47	مرتفعة	
1	تدعم إدارة المصرف برامج بحوث التسويق للوقوف على آخر المستجدات	3.79	0.76	4	مرتفعة

				الحاصلة في السوق المستهدف.	
مرتفعة	3	0.84	3.88	تسعى إدارة المصرف إلى كسب ثقة الزبائن من خلال معرفة وتتبع التطورات الحاصلة في احتياجاتهم ورغباتهم لغرض تحقيقها.	اليقظة التسويقية
مرتفعة	2	0.76	3.93	تحافظ إدارة المصرف على علاقاتها الجيدة مع الموردين لتحقيق أكبر قدرة تفاوضية.	
مرتفعة	1	0.84	4.13	تعمل إدارة المصرف بشكل مستمر على متابعة مكانة المصرف وسمعته التجارية في مجال العمل المصرفي.	
مرتفعة		0.63	3.93	المتوسط العام والانحراف المعياري لبعد اليقظة التسويقية	
مرتفعة	1	0.66	4.09	تطلع إدارة المصرف على القوانين والتشريعات المحلية و الدولية ذات العلاقة بمجال العمل المصرفي.	
مرتفعة	4	0.73	3.77	تتحمل إدارة المصرف مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تعمل في نطاقه.	اليقظة البيئية
مرتفعة	2	0.73	3.95	تتابع إدارة المصرف بشكل مستمر الأوضاع الاقتصادية والسياسية التي تمر بها البلاد.	
مرتفعة	3	0.82	3.95	تعمل إدارة المصرف على استغلال الفرص في البيئة المحيطة لزيادة حصتها السوقية.	
مرتفعة		0.49	3.94	المتوسط العام والانحراف المعياري لبعد اليقظة البيئية	
مرتفعة		0.40	3.89	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير اليقظة الاستراتيجية	

المصدر: إعداد الباحثان استناداً على التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول رقم (3-2)، أن درجة توفر أبعاد اليقظة الاستراتيجية من وجهة المشاركين في الدراسة كانت مرتفعة، حيث كان المتوسط الحسابي العام لمتغير اليقظة الاستراتيجية مرتفع وقدره (3.89)، والانحراف المعياري يساوي (0.40)، وهذا يدل على إدراك المديرين المشاركين بالدراسة لأهمية المعلومات وجود نظام معلومات استباقي يساعد على اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب وفي الوقت المناسب. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات كلا من الحداد (2023)، صمبة وغانمي (2022)، سريدي وبوجمعة (2019)، ودراسة (ALshaer 2020)



التي جاءت بدرجات مرتفعة لمتغير اليقظة الاستراتيجية. واختلفت إلى حد ما مع نتيجة دراسة الحسني وحفصي (2022) التي جاءت بدرجة مرتفعة جدًا.

كما يلاحظ من الجدول رقم (2-3) أن بُعد اليقظة التقنية جاء في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.99)، وهذا قد يشير إلى حرص المديرين المشاركين في الدراسة على أهمية استخدام أحدث الوسائل التقنية داخل المصرف. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كلا من الحداد (2023)، صمبة وغانمي (2022)، سريدي وبوجمعة (2019)، العلوي (2022) التي جاءت بدرجات مرتفعة لبُعد اليقظة التقنية. واختلفت إلى حد ما مع نتيجة دراسة الحسني وحفصي (2022)، ومع نتيجة دراسة Alnoori & Al-janabi (2022) التي جاءت بدرجات مرتفعة جدًا، وهذا الاختلاف قد يكون بسبب اختلاف أساليب القادة وتوجيهاتهم التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

أيضاً يتضح من الجدول رقم (2-3)، أن بُعد اليقظة البيئية جاء في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.94) تقريباً، وهذا قد يدل على اهتمام المديرين المشاركين في الدراسة بالبيئة المحيطة وجمع كافة المعلومات المتعلقة بها، والتي من شأنها أن تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة وواضحة. تتوافق نتيجة هذه النتيجة مع نتائج دراسات كلا من الحداد (2023)، صمبة وغانمي (2022)، سريدي وبوجمعة (2019)، بن فريحة (2021)، ALshaer (2020) التي جاءت بدرجات مرتفعة لبُعد اليقظة البيئية. واختلفت إلى حد ما مع نتيجة دراسة الحسني وحفصي (2022) التي جاءت بدرجة مرتفعة جدًا، وقد يرجع هذا الاختلاف لاختلاف مجتمع الدراسة المتمثل في مؤسسة باليدين بالجزائر وطبيعة العمل.

كما يتبين من الجدول رقم (2-3)، أن بُعد اليقظة التسويقية جاء في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.93)، مما يدل على وعي المديرين المشاركين في الدراسة باحتياجات ومتطلبات السوق ومحاولة تقديم منتجات وخدمات وبرامج تلبي تلك الاحتياجات. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كلا من الحداد (2023)، صمبة وغانمي (2022)، سريدي وبوجمعة (2019)، بن فريحة (2021)، ودراسة ALshaer (2020) التي جاءت بدرجات مرتفعة لبُعد اليقظة التسويقية. واختلفت إلى حد ما مع نتيجة دراسة الحسني وحفصي (2022)

التي جاءت بدرجة مرتفعة جداً، وأيضاً اختلفت مع نتيجة دراسة أبو عزيز وآخرون (2022) التي جاءت بدرجة متوسطة، وقد يكون هذا الاختلاف بسبب اختلاف بيئة تطبيق الدراسة.

أيضاً يتبين من الجدول رقم (3-2)، أن بُعد اليقظة التنافسية جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.68)، مما يدل على الجهود التي يبذلها المديرين المشاركين بالدراسة من أجل تعزيز مكانة المصرف محل الدراسة بين المصارف المنافسة لها، من خلال عملها بشكل مستمر على مراقبة ومتابعة آخر التطورات في مجال عملهم. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كلا من الحداد (2023)، صمبة وغانمي (2022)، العلوي (2022)، و(Alshaer 2020) التي جاءت بدرجات مرتفعة لبُعد اليقظة التنافسية. واختلفت إلى حد ما مع نتيجة دراسة الحسني وحفصي (2022)، ونتيجة دراسة Alnoori & Al-janabi (2022) التي جاءت بدرجات مرتفعة جداً، وقد يرجع سبب هذا الاختلاف إلى طبيعة عمل المؤسسات المصرفية الليبية.

3-3 وصف متغير مدى تحديد التوجه الريادي:

باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المناسبة المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تم وصف وعرض البيانات الميدانية لأبعاد متغير التوجه الريادي، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (3-3).

جدول (3-3): استجابة عينة الدراسة على متغير التوجه الريادي

الدرجة الموافقة	الراتية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ت.	البُعد
مرتفعة	2	0.82	3.85	تشجع إدارة المصرف العاملين على تقديم حلول جديدة للمشكلات المعقدة.	1	الإبداعية
مرتفعة	4	0.94	3.61	تهتم إدارة المصرف بتشجيع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية لدى العاملين.	2	
مرتفعة	3	0.74	3.79	تدعم إدارة المصرف تطبيق الأفكار الجديدة ودخول أسواق جديدة.	3	

درجة الموافقة	الراتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ت.
مرتفعة	1	0.75	3.89	تقوم إدارة المصرف بإيجاد طرق جديدة لتسويق منتجاتها.	4
مرتفعة		0.69	3.79	المتوسط العام والانحراف المعياري لبعد الإبداعية	
مرتفعة	4	0.94	3.36	لدى إدارة المصرف ميول للقيام بالمجازفات المحسوبة لاقتناص الفرص الواعدة.	1
مرتفعة	3	1.02	3.55	لا تخشى إدارة المصرف المخاطر التي قد تنتج من عملية التحسين والابتكار في المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن.	2
مرتفعة	1	0.95	3.57	ترصد إدارة المصرف موارد مالية كبيرة لتحمل مخاطر عالية للوصول إلى الابتكار في المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن.	3
مرتفعة	2	0.84	3.55	تقبل إدارة المصرف الخيارات الاستراتيجية الأكثر ربحية كالتجديد والابتكار رغم المخاطر المترتبة عنها.	4
مرتفعة		0.79	3.51	المتوسط العام والانحراف المعياري لبعد تحمل المخاطرة	
مرتفعة	1	0.67	4.08	تقوم إدارة المصرف بتقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات الزبائن المستقبلية والمحتملة.	1
مرتفعة	2	0.72	3.91	تقوم إدارة المصرف باستشعار الفرص وتقييمها وصولاً إلى اغتنامها.	2
مرتفعة	3	0.80	3.89	تمثل فرص السوق التي لم يكتشفها المنافسين إحدى أهم مصادر الربح للمصرف.	3
مرتفعة	4	0.76	3.83	لدى إدارة المصرف القدرة على اغتنام الفرص وخلقها بدل من انتظارها.	4
مرتفعة		0.58	3.93	المتوسط العام والانحراف المعياري لبعد الاستباقية	
مرتفعة		0.43	3.74	المتوسط العام والانحراف المعياري لمتغير تحديد التوجه الريادي	

المصدر: إعداد الباحثان استناداً على التحليل الإحصائي.



يلاحظ من الجدول رقم (3-3)، أن مستوى توفر أبعاد تحديد التوجه الريادي من وجهة المشاركين في الدراسة كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي العام قدره (3.74)، وبانحراف معياري يساوي (0.43)، وهذا قد يدل على ميل الإدارة قيد الدراسة لتبني الأفكار الجديدة والمتطورة وتنفيذها بهدف تقديم أفضل الخدمات التي تدفعها نحو التميز والريادة في العمل. تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات شبير (2016)، زغمار (2017)، زرافيلي والبشابشة (2021)، أبوداود (2021) التي جاءت بدرجات مرتفعة لمتغير التوجه الريادي. واختلفت مع نتيجة دراسة الزغلي (2022) التي جاءت بدرجة منخفضة، ومع نتيجة دراسة أبوزايد (2019) التي جاءت بدرجة متوسطة، ومع نتيجة دراسة غبش والعبسي (2022) التي جاءت بدرجة متوسطة، وهذا الاختلاف قد يكون بسبب اختلاف طبيعة عمل المؤسسات التي أجريت فيها الدراسات السابقة.

كما يلاحظ من الجدول رقم (3-3)، أن بُعد الاستباقية جاء في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.93)، مما يدل على حرص إدارة المصرف لكي تكون أول من يتحرك ويقتنص الفرص في السوق، بحيث تكون أول من يستجيب لاحتياجات ورغبات زبائنها. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات كلا من زرافيلي والبشابشة (2021)، أبو داود (2021)، شبير (2016)، زغمار (2017) التي جاءت بدرجات مرتفعة لبُعد الاستباقية. واختلفت نتيجة هذه دراسة مع نتيجة دراسة غبش والعبسي (2022)، ومع نتيجة دراسة الزغلي (2022)، ومع نتيجة دراسة أبو زايد (2019) التي جاءت بدرجات متوسطة، وقد يرجع سبب هذا الاختلاف إلى اعتماد بعض المؤسسات على الأساليب القديمة التقليدية البعيدة عن التطور.

كما يوضح الجدول رقم (3-3)، أن بُعد الإبداعية جاء في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.79)، وهذا تشير إلى حرص إدارة قيد الدراسة على دعم الأفكار المبتكرة والأعمال الإبداعية التي يقترحها العاملين في مختلف المستويات الإدارية، فالإدارة لديها ثقة في رؤوسيتها وتشجعهم على توليد الأفكار الإبداعية، لتقديم خدمات ذات جودة عالية. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات كلا من زغمار (2017)، شبير (2016)، غبش والعبسي (2022)، أبوداود (2021) التي جاءت بدرجات مرتفعة لبُعد الإبداعية. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الزغلي (2022) التي جاءت بدرجة متوسطة، ومع نتيجة دراسة أبوزايد

(2019) التي جاءت بدرجة متوسطة، هذه الاختلاف قد يكون بسبب اختلاف بيئة العمل التي تختلف من دولة إلى أخرى.

أيضاً يتبين من الجدول رقم (3-3)، أن بُعد تحمل المخاطرة جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.51)، تشير هذه النتيجة إلى شجاعة المشاركين في الدراسة للدخول في أعمال تتسم بدرجة من المخاطرة من أجل الحصول على فرص جديدة واستثمارها، ولكن كانت أقل أهمية من وجهة نظر المشاركين في الدراسة من الاستباقية والإبداعية. وانفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات كلا من غبش والعبسي (2022)، زغمار (2017)، شبير (2016)، زرافيلي والبشباشة (2021) التي جاءت بدرجات مرتفعة لبعد تحمل المخاطرة. واختلفت نتيجة هذه دراسة مع نتيجة دراسة أبوداود (2021) التي جاءت بدرجة متوسطة، ومع نتيجة دراسة أبوزيد (2019) التي جاءت بدرجة متوسطة، ونتيجة دراسة الزغلي (2022) التي جاءت بدرجة منخفضة، وهذا الاختلاف قد يكون بسبب اختلاف عينة الدراسة الحالية المتمثلة في المديرين العاملين بالإدارة العامة للمصرف التجاري الوطني.

3-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام الاختبار الإحصائي المناسب المتمثل في تحليل الارتباط بيرسون (Person)، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (3-4).

جدول (3-4): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

متغير التوجه الريادي			المتغير
القرار	مستوى الدلالة (sig.)	معامل الارتباط	
رفض الفرضية	0.00	0.417	متغير اليقظة الاستراتيجية
رفض الفرضية	0.002	0.349	اليقظة التنافسية
قبول الفرضية	0.337	0.112	اليقظة التقنية
رفض الفرضية	0.004	0.326	اليقظة التسويقية
رفض الفرضية	0.005	0.323	اليقظة البيئية

المصدر: إعداد الباحثان، استناداً على التحليل الإحصائي.



يتضح من الجدول رقم (3-4)، أن معامل الارتباط بين متغير اليقظة الاستراتيجية ومتغير التوجه الريادي يساوي (0.42) تقريباً وأن مستوى الدلالة (sig.) يساوي (0.00)، وهو أقل من (0.01). لذلك، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين مستوى توفر أبعاد اليقظة الاستراتيجية ومدى تحديد التوجه الريادي للمصرف محل الدراسة. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو عزيز وآخرون (2022)، ونتيجة دراسة عبد الجليل وأحمد (2020)، والتي أكدت على وجود علاقة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الريادي.

ويتبين من الجدول رقم (3-4)، أن معامل الارتباط بين بُعد اليقظة التنافسية ومتغير التوجه الريادي يساوي (0.35) تقريباً وأن مستوى الدلالة (sig.) يساوي (0.00) تقريباً، وهو أقل من (0.01). لذلك، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين مستوى توفر اليقظة التنافسية ومدى تحديد التوجه الريادي للمصرف محل الدراسة. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو عزيز وآخرون (2022)، ونتيجة دراسة عبد الجليل وأحمد (2020)، والتي أكدت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية والتوجه الريادي.

أيضاً يوضح الجدول رقم (3-4)، أن معامل الارتباط بين بُعد اليقظة التقنية ومتغير التوجه الريادي يساوي (0.11) تقريباً وأن مستوى الدلالة (sig.) يساوي (0.34) تقريباً، وهو أكبر من (0.05). لذا، تقبل فرضية الدراسة التي تنص بأنه؛ لا توجد علاقة معنوية بين مستوى توفر اليقظة التقنية ومدى تحديد التوجه الريادي للمصرف محل الدراسة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو عزيز وآخرون (2022)، ونتيجة دراسة عبد الجليل وأحمد (2020)، والتي أكدت على وجود علاقة معنوية بين اليقظة التقنية والتوجه الريادي. وقد يرجع هذا الاختلاف بسبب اختلاف طبيعة العمل في القطاع المصرفي التي تتطلب بالضرورة استخدام التقنيات الحديثة في مجال العمل.

كما يلاحظ من الجدول رقم (3-4)، أن معامل الارتباط بين بُعد اليقظة التسويقية ومتغير التوجه الريادي يساوي (0.33) تقريباً وأن مستوى الدلالة (sig.) يساوي (0.00) تقريباً، وهو أقل من (0.01). لذلك، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة

معنوية بين مستوى توفر اليقظة التسويقية ومدى تحديد التوجه الريادي للمصرف محل الدراسة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبوعزيز وآخرون (2022)، ونتيجة دراسة عبد الجليل وأحمد (2020)، والتي أكدت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التسويقية والتوجه الريادي.

أيضاً يلاحظ من الجدول رقم (3-20)، أن معامل الارتباط بين بُعد اليقظة البيئية ومتغير التوجه الريادي يساوي (0.32) تقريباً وأن مستوى الدلالة (sig.) يساوي (0.01) تقريباً، وهو أقل من (0.05). لذلك، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين مستوى توفر اليقظة البيئية ومدى تحديد التوجه الريادي للمصرف محل الدراسة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبوعزيز وآخرون (2022)، ونتيجة دراسة عبد الجليل وأحمد (2020)، والتي أكدت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة البيئية والتوجه الريادي.

3-5 ملخص لأهم النتائج:

خلصت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج التي تم تصنيفها إلى نتائج وصفية وصفت متغيري الدراسة، وأخرى استدلالية بينت العلاقة بين متغيرات الدراسة كما يلي:

3-5-1 النتائج المتعلقة بمدى توفر أبعاد اليقظة الاستراتيجية:

- أ. أشارت النتائج إلى أن درجة توفر بُعد اليقظة التقنية حسب وجهة نظر المديرين قيد الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3.99) وجاء في الترتيب الأول.
- ب. بينت النتائج أن درجة توفر بُعد اليقظة البيئية من وجهة نظر المديرين قيد الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3.94) وجاء في الترتيب الثاني.
- ج. أظهرت النتائج أن درجة توفر بُعد اليقظة التسويقية من وجهة نظر المديرين قيد الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3.93) وجاء في الترتيب الثالث.
- د. تشير النتائج إلى أن درجة توفر بُعد اليقظة التنافسية حسب وجهة نظر المديرين قيد الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3.68) وجاء في الترتيب الرابع.



هـ. تبين من النتائج أن مستوى توفر أبعاد اليقظة الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين محل الدراسة كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي قدره (3.89).

3-5-2 النتائج المتعلقة بمستوى توفر أبعاد التوجه الريادي:

- أ. أظهرت النتائج أن درجة توفر بُعد الاستباقية حسب وجهة نظر المديرين قيد الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3.93) وجاء في المرتبة الأولى.
- ب. تبين من النتائج أن درجة توفر بُعد الإبداعية حسب وجهة نظر المديرين قيد الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3.79) وجاء في المرتبة الثانية.
- ج. تشير النتائج إلى أن درجة توفر بُعد تحمل المخاطرة من وجهة نظر المديرين محل الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3.51) وجاء في المرتبة الثالثة.
- د. أظهرت النتائج أن مستوى توفر أبعاد التوجه الريادي من وجهة نظر المشاركين في الدراسة كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي قدره (3.74).

3-5-3 النتائج متعلقة بمدى توفر أبعاد اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالتوجه الريادي:

- أ. أكدت النتائج وجود علاقة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الريادي للمصرف محل الدراسة.
- ب. تشير النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين اليقظة التنافسية والتوجه الريادي للمصرف محل الدراسة.
- ج. أوضحت النتائج وجود علاقة معنوية بين اليقظة التسويقية والتوجه الريادي للمصرف محل الدراسة.
- د. أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين اليقظة البيئية والتوجه الريادي للمصرف محل الدراسة.
- هـ. بينت النتائج بأنه لا توجد علاقة معنوية بين اليقظة التقنية والتوجه الريادي للمصرف محل الدراسة.



3-6 التوصيات المقترحة:

استناداً على نتائج هذه الدراسة، تم اقتراح التوصيات التالية:

- أ. زيادة الاهتمام باليقظة الاستراتيجية في المصرف محل الدراسة بمختلف أبعادها باعتبارها أحد الأساليب الاستراتيجية التي تعزز من مكانة المصرف وقدرته على المنافسة ومواجهة المشكلات ومواكبة التغيرات التي قد يتعرض لها في البيئة المحيطة، وبشكل خاص بُعد اليقظة التنافسية لما له من علاقة جيدة مع مستوى التوجه الريادي حسب المشاركين في الدراسة.
- ب. التأكيد على دور اليقظة التنافسية بالمصرف من خلال المراقبة المنتظمة لاستراتيجيات المصارف المنافسة، ومحاولة تحقيق ميزة تنافسية تتبع من تقديم خدمات متميزة للزبائن.
- ج. الاهتمام بتعزيز التوجه الريادي وتبني أبعاده في المصرف قيد الدراسة، كونه يمثل أهمية بالغة لتحقيق التميز والريادة في مجال العمل المصرفي.
- د. ضرورة تشجيع المديرين بالمصرف محل الدراسة على تحمل المخاطرة المحسوبة للحصول على الفرص الجديدة والاستثمار فيها، من خلال طرح الأفكار والمبادرات الجديدة.
- هـ. إجراء المزيد من الدراسات العلمية حول متغير اليقظة الاستراتيجية وربطه بمتغيرات أخرى. مثل، التميز المؤسسي، الإبداع الإداري.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- أبو جبارة، علي زهير علي. (2020). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعة قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر-غزة، فلسطين.
- أبو داود، سلمي يوسف. (2021). دور التوجه الريادي في تنمية رأس مال البشري من وجهة نظر العاملين في الكليات الجامعية بغزة [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.
- أبو رضوان، علي محمد أحمد. (2021). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي لدى كبرى البلديات: الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.
- أبو زايد، علي عبد الرحمن. (2019). أثر التوجه الريادي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في بلديات المحافظة الوسطى [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.
- أبو عزيز، محمد عبد الله؛ عسفة، حاتم محمد؛ أبو مصطفى، ياسر عادل. (2022). العلاقة والأثر بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الريادي. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 10(3)، 142-171.
- الجمال، سمير سليمان. (2020). اليقظة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الأكاديميين فيها. مجلة دفاثر البحوث العلمية، 8(2)، 1-33.
- الحداد، صابرين المبروك. (2023). أثر اليقظة الاستراتيجية على الأداء المنظمي: دراسة ميدانية على شركة الكهرباء بمدينة درنة- ليبيا. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، 30(11)، 256-284.
- الحسني، خولة قاسمي؛ حفصي، هدى. (2022). اليقظة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية. مجلة دفاثر البحوث العلمية، 10(2)، 64-88.
- الزغلي، منيف عبد الله. (2022). أثر التوجه الريادي في تنمية رأس المال البشري: دراسة حالة جامعة عدن [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتقانة، السودان.
- العزاوي، شفاء محمد؛ محسن، زيد حضير. (2017). التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي: بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 9(18)، 276-313.



العلوي، ريهام محمد محمود. (2022). اليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بتحقيق التمير المؤسسي [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة الأقصى، فلسطين.

النجار، محمد فايز؛ الشوابكة، خالد. (2020). اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 8(3)، 520-503.

بلل، صديق بلل إبراهيم؛ المشرقي، أحمد عبد الله أحمد. (2021). القدرة على استشعار الفرص كمتغير متداخل بين التوجه الريادي والأداء التسويقي. *مجلة جامعة عمران*، 1(1)، 90-73.

بن فريحة، كلثوم. (2021). تأثير اليقظة الاستراتيجية على التوجه الإستباقي والإستجابي بمؤسسة اتصالات الجزائر [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.

جلاب، إحسان دهش. (2014). العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة: بحث ميداني في عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة الديوانية. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 16(2)، 44-21.

حمد، محمد مصطفى محمد مصطفى. (2019). تصور مقترح لتفعيل دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي لدى الباحثين في كلية التربية لجامعة أسيوط. *مجلة كلية التربية جامعة المنوفية*، 34(4)، 465-420.

حمودة، سوسن؛ أبوعزيز، أميرة. (2022). فاعلية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية قالمة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.

خنشول، أسيا إيمان. (2022). أثر اليقظة التسويقية على الأزمات التسويقية، *مجلة الباحث الاقتصادي*، 10(1)، 271-259.

داود، فضيلة سلمان. (2019). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية، دار السيسبان، بغداد.

داود، محمد. (2020). إدارة التميز والإبداع الإداري. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان.

زرافيلي، سامي شكوى؛ البشاشة، سامر عبد المجيد. (2021). أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، *سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 36(3)، 208-157.



زغمار، سلمى. (2017). أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للعجائن قالمة مؤسسة نقاوس للمصبرات - باتنة- [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

سحنون، هبة؛ ثلاثية، نوة. (2018). أثر اليقظة الاستراتيجية في دعم الإبداع في المنظمات الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة المواد الدسمة (سيبوس - لابل عناية). مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 2(43)، 135-145.

سريدي، سلمى؛ بوجمعة، نسرين. (2019). دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التفكير الابداعي: دراسة حالة مؤسسة - Condor - صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية بولاية برج [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945-قالمة، الجزائر.

سفيان، مسلي؛ موسى، بونويرة. (2022). اليقظة التسويقية ودورها في تعزيز الابتكار التسويقي. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 6(2)، 302-318.

شير، رمضان صلاح. (2016). المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.

صمبة، أسامة؛ غانمي، محمد البشير. (2022). أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة موبيليس - وكالات أدرار [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية - أدرار - الجزائر.

عبد الجليل، أحمد نظير؛ أحمد، شهناز فاضل. (2020). انعكاس اليقظة الاستراتيجية في التوجه الريادي: دراسة تطبيقية في شركة ما بين النهرين. مجلة الإدارة والاقتصاد، 2020(125)، 22-39.

عبد الحميد، أسماء عبد الفتاح نصر. (2021). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية. المجلة التربوية لكلية التربية، 2(83)، 901-955.

عثمان، محمود محمد أمين؛ كرسو، كلثوم قادر. (2021). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 9(1)، 167-18.

غيش، عز الدين؛ العبسي، على. (2022). دور رأس المال البشري ودوره في تحقيق التوجه الريادي. مجلة التنمية الاقتصادية، 7(2)، 45-59.



فتيحة، علوط؛ السيد، معين أمين. (2018). اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 2018، (7)، 195-209.

قوجيل، نور العابدين. (2012). دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها: دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس-أم البواقي [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار-عنابة، الجزائر.

محمد، بن عبد الرحمن؛ عبد الغني، بوشري. (2021). دور المعرفة التشاركية في تعزيز التوجه الريادي لدى طلبة الدراسات العليا بجامعة أدرار. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 5، (1)، 138-160.

مرهج، منذر؛ حسن، باسم محمد. (2020). قياس مستوى التوجه الريادي للعاملين الإداريين في المنشآت الفندقية. مجلة جامعة حماة، 3، (7)، 53-68.

مصباح، عائشة؛ بوخمخ، عبد الفتاح. (2019). دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال أوريدو. مجلة دراسات اقتصادية، 6، (1)، 23-46.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- ALabbasi, N. (2022). The Impact of Strategic Vigilance in Achieving Organizational Merit in Private Banks in Iraq. *Journal of Positive School Psychology*, 6(4), 2583-259.
- Alhasani, A. ; Alkshali, S. (2021). The Impact of Organizational Support on Strategic Vigilance in Ministry of Civil Service in Sultanate Oman. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(5), 669-683.
- Alnoori, A.; Al-Janabi, A. (2022). The Role of Strategic Vigilance in Crisis Management. *Journal of Positive School Psychology*, 6(6), 7717-7724.
- Alshaer, S. (2020). The effect of strategic vigilance on organizational ambidexterity in Jordanian commercial banks. *Modern Applied Science*, 14(6), 82-89.
- Jalod, K.; Hason, A.; Hussain, A. (2021). Strategic Vigilance and its Role in Entrepreneurial Performance: An Analytical Study of the Views of a Sample of Managers in the Ur Company in Nasiriyah Iraq. *Multicultural Education*, 7(1), 2-9.



- Jiang, X.; Liu, H.; Fey, C.& Jiang, F. (2018). Entrepreneurial orientation, network resource acquisition, and firm performance: A network approach, *Journal of Business Research*, 87 (2018), 46-57.
- Krejcie, R.; morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities, *Educational and Psychological Measurement*, 30: 607-610.
- Wales, W. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3-15.