



Page from 55 to 78

أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق السمعة التنظيمية/ دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي (الرافدين المركزي)

THE IMPACT OF STRATEGIC VIGILANCE ON ACHIEVING ORGANIZATIONAL REPUTATION

الباحث/ المدرس المساعد- شيرين نوري عزيز علي

Sheren Nore Aziz Ali

عضو مجلس قسم تقنيات المعلومات والمكتبات- معهد الإدارة الرصافة- الجامعة التقنية الوسطى - العراق

shereenorre@gmail.com

Received 09|09|2020 - Accepted 11|10|2020 - Available online 15|01|2021

Abstract

Under In light of our era, the issue of organizational performance is considered the conclusion that organizations seek to maximize. And to confirm this, the current study focused on developing an integrated research framework to study strategic vigilance in the sense of insight into the organizational future. As each institution seeks to achieve a distinguished organizational performance and reputation, and there is no doubt that this requires a depth of vision and strong commitment on the part of senior management to the applications of strategic management. The study focused on crystallizing the meaning of strategic vigilance and organizational reputation (applied research of the Iraqi Rafidain Bank - the main branch in the capital, Baghdad) This is to measure the impact of strategic vigilance practices on the bank's reputation and competitiveness in the Iraqi banking market.

The study resulted in a state of depth of alertness and the resulting reputation, which confirms the high positive trends on the part of the bank's clients. Perhaps this study will be a modest contribution towards strengthening this concept and paving the way for other researchers to delve into its field. Through the recommendations and conclusions recommended achieving the goals and objectives of the organization.

الملخص

في ضوء عصرنا هذا يعتبر موضوع الاداء التنظيمي، الخلاصة النهائية التي تسعى المنظمات الى تعظيمها، وتأكيدها على ذلك تركزت الدراسة الحالية في وضع اطار بحثي متكامل لدراسة اليقظة الاستراتيجية بمعنى استبصار المستقبل التنظيمي؛ حيث تسعى كل مؤسسة الى تحقيق اداء وسمعة تنظيمية متميزين، ولا شك أن هذا يتطلب عمق للرؤية والتزام شديد من جانب الادارة العليا لتطبيقات الادارة الاستراتيجية، وقد اهتمت الدراسة ببلورة معنى اليقظة الاستراتيجية، والسمعة التنظيمية (دراسة تطبيقية لمصرف الرافدين العراقي – الفرع الرئيسي بالعاصمة بغداد) وذلك بهدف قياس أثر ممارسات اليقظة الاستراتيجية على سمعة المصرف وتنافسيته في السوق المصرفية العراقية.

وقد نتج عن الدراسة، وجود حالة من عمق اليقظة وما ترتب عليها من السمعة بما يؤكد الاتجاهات الايجابية العالية من جانب عملاء المصرف. ولعل هذه الدراسة تكون اسهاما متوازعا باتجاه تعزيز هذا المفهوم وتعبيد الطريق لباحثين اخرين للخوض في مضماره. عن طريق الاستنتاجات والتوصيات الموصي بها لتحقيق اهداف المنظمة وغاياتها.

Keywords: reputation of the organization, strategic alertness

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، السمعة التنظيمية

مقدمة

تسعى مختلف المنظمات الى تعظيم سمعتها التنظيمية لما لها من اهمية على الناتج القومي للبلد وانعكاسها على رفاهية الفرد في المجتمع، اما اليقظة الاستراتيجية فإنها لم تلق العناية الكافية في مجال البحث العلمي والتي تعنى باستبصار المستقبل التنظيمي والمتغيرات المحيطة به في ظل ظروف العولمة والتغيرات المتلاحقة سعيا لتحقيق الاداء والسمعة التنظيمية المتميزة، وبناءً على ما تقدم تروم الباحثة لتسليط الضوء على هذين الموضوعين التي تتعلق بالجوانب التنظيمية وابرار دورها في المنظمات لما لها من اهمية في تحقيق اهدافها، ولأهمية القطاع المصرفي ظهرت اهمية الولوج في الدراسة في اطار التحديات البيئية التي تجوبها المنظمات عموما بغية الحفاظ على وجودها الاستراتيجي، ومن اجل تحقيق الدراسة فقد تناول اربعة مباحث خصص الاول لعرض المنهجية اما الثاني فتناول الجانب النظري في حين خصص الثالث لعرض النتائج التطبيقية للعيينة وخصص الرابع للاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول/ منهجية الدراسة

اولاً: مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة حول ما أثر اليقظة الاستراتيجية على السمعة التنظيمية لمصرف الرافدين العراقي؟ بما ان اليقظة الاستراتيجية تتمثل في عمق البصيرة وتوقعات المستقبل والعمل على تطويعها لتحقيق اهداف المنظمة، فكلما زادت تلك اليقظة الاستراتيجية ازدادت الكفاءة والفاعلية التنظيمية وتحسنت السمعة وازدادت التنافسية السوقية (Stonehouse., G., et (2002).

ثانياً: أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة اهميتها من النواحي التالية:

1. تطبيق المبادئ العلمية المتطورة (Taylor, et(1984)، وكل الجهود اللازمة لتطوير مجمل الأداء التنظيمي في كل المؤسسات وخاصة المؤسسات الخدمية، ومنها مصرف الرافدين العراقي.
2. تقديم بحث علمي مقبول في الأوساط العلمية بهدف تحقيق الترتي الوظيفي.

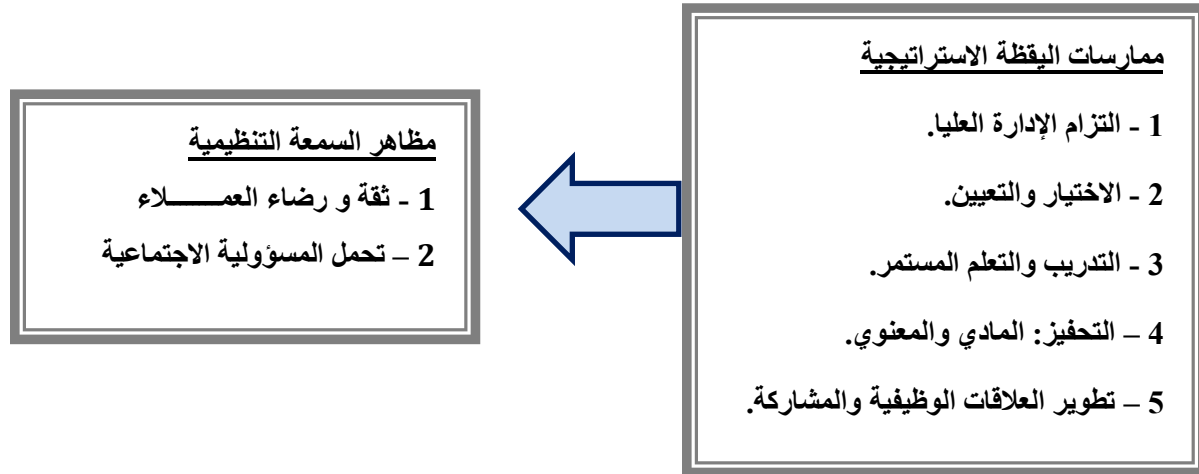
ثالثاً: أهداف الدراسة

تدور أهداف الدراسة حول:

1. التعرف على مفهوم اليقظة الاستراتيجية وأثرها على السمعة التنظيمية وما يترتب عليها من التنافسية السوقية لمصرف الرافدين العراقي.
2. قياس اتجاهات العاملين حول مستوى قناعتهم بعمق اليقظة الاستراتيجية للإدارة العليا في مصرف الرافدين العراقي وانعكاس ذلك على مستوى الرضا والولاء والالتزام الوظيفي والتنظيمي من جانب العاملين.
3. قياس اتجاهات العملاء (المتعاملين) مع المصرف لمستوى الرضا عن الخدمات المصرفية الذي يزيد من ارتباط العملاء بالمصرف.

رابعاً: فرضيات الدراسة

توجد علاقة ارتباط طردية بين اليقظة الاستراتيجية والسمعة التنظيمية لمصرف الرافدين/ العراقي، ويتم تفصيل تلك العلاقة من خلال: أولاً، توجد علاقة ارتباط طردية بين اليقظة الاستراتيجية للإدارة العليا لمصرف الرافدين وبين تطبيقات الإدارة العليا لممارسات اليقظة والتي هي: التزام الإدارة العليا بممارسات تفعيل اليقظة الاستراتيجية، اختيار وتعيين العاملين، التدريب والتعلم المستمر، التحفيز والرواتب والمكافآت والعلاقات الوظيفية. ثانياً، توجد علاقة ارتباط طردية بين اليقظة الاستراتيجية لإدارة مصرف الرافدين وبين السمعة التنظيمية للمصرف متمثلة في اشباع حاجات وتطلعات العملاء (رضا العملاء) وخدمة المجتمع المحلي. **والشكل رقم (1) يوضح تلك العلاقة**



شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في (مصرف الرافدين العراقي) باعتباره ممثلاً للجهاز المصرفي العراقي ككل، حيث تم جمع البيانات الأولية من الهيئة الادارية في المصرف على اساس الحصر الشامل واستقصاء مدراء الادارات النوعية، رؤساء القسم الوظيفية، والمشرفون، والملاحظون، فقد تحدد عدد الأفراد الذين تم تقديم الاستبانة لهم - وفقاً لمصدر غير رسمي (104) - فرداً موزعين كالتالي :

المجموع	المشرفون والملاحظون	رؤساء الاقسام النوعية	مدراء الإدارات النوعية
104	64	32	8

هذا وقد تم تسليم الاستبانة واستردادها بواسطة مساعدي الباحثة حيث تم استرداد 78 استبانة كاملة وجاهزة للتحليل الاحصائي اي 75%، من اجمالي الاستبانات الموزعة.

سادساً: حدود الدراسة

1. الحدود البشرية: تتمثل في الهيئة الإدارية، الفرع الرئيسي لمصرف الرافدين- العاصمة العراقية/ بغداد.
2. الحدود المكانية: الفرع الرئيسي لمصرف الرافدين- العاصمة العراقية/ بغداد .
3. الحدود الزمنية: العام الجامعي 2020 الشهر /مايو - يونيو.

سابعاً: أسلوب جمع البيانات

تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات الأولية من أعضاء الهيئة الادارية في مصرف الرافدين، للكشف عن مدى عمق اليقظة الاستراتيجية للإدارة العليا وما يترتب على ذلك من السمعة التنظيمية والميزة التنافسية، وقد تم استخدام استبانة (LIKERT) خماسية التدرج: (اتفق تماماً 5 ، موافق 4 ، محايد 3 ، غير موافق 2 ، عدم الموافقة التامة 1)

ثامناً: تحليل البيانات (الوسائل الاحصائية المستخدمة)

تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) لتحليل الاستبيان وتقييم نتائج العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث ومستوى اتجاهات الهيئة الادارية لليقظة الاستراتيجية ونتائج ذلك على مجمل الاداء الوظيفي .

تاسعاً: الدراسات السابقة

يعرض الجدول رقم (1) عدد من الدراسات التي اجريت في مجال متغيرات البحث وكما موضح في ادناه:

جدول رقم (1) ملخص بعض الجهود المعرفية حول متغيرات البحث

اولا: الدراسات المتعلقة بالمتغير الاول (اليقظة الاستراتيجية)

1. عنوان الدراسة	العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وثقافة التسويق واثرها على اتجاه ادارة التسويق
الباحث والسنة	(انتصار حسين) 2015
الهدف من الدراسة	- التعرف على اهمية اليقظة الاستراتيجية وثقافة وفلسفة وظيفة التسويق التي تتبناها المنظمة واثر ذلك على اتجاه ادارة التسويق وظيفيا وتناسبها مع الامكانيات المتوفرة.
نتائج الدراسة	- ساهمت اليقظة الاستراتيجية وثقافة التسويق على جعل الشركة مستعدة لمواجهة الظروف البيئية المتقلبة (تنبيها استراتيجيا) مع اهتمامها بالبيئة الداخلية والخارجية. - تتبنى ادارة الشركة بتوجهاتها التسويقية فلسفة البيع بالتوجه.
2. عنوان الدراسة	اثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الاداء التسويقي
الباحث والسنة	اميرة، 2014
الهدف من الدراسة	- التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية في المنظمة محل البحث واستكشاف الازمات التسويقية المختلفة.
نتائج الدراسة	- ظهور حالة من الفهم العالي لازمات الانذار الاستراتيجي والتسويقي في المؤسسة. - قابلية اليقظة الاستراتيجية على الكشف عن الازمات التسويقية.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني (السمعة التنظيمية)

جدول رقم (2) الدراسات السابقة من اعداد الباحث

1. عنوان الدراسة	اثر ادارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية الدور المعدل للثقة التنظيمية/ دراسة ميدانية عن البنوك التجارية الاردنية.
الباحث والسنة	محمد سمير النجار، 2018
الهدف من الدراسة	- قياس اثر مستوى كفاءة النمط القيادي المطبق على تقوية او اصر العلاقات العامة مع العملاء في السوق بما يعكس ايجابيا على السمعة والتنافسية السوقية.
نتائج الدراسة	- من ابرز نتائج الدراسة وجود علاقة طردية عالية بين نمط القيادة وجاهزية وفعالية العلاقات العامة ونتائجها الايجابية لتحسين السمعة التنظيمية.

العلاقات العامة ودورها في تحقيق اهداف المؤسسة	2. عنوان الدراسة
محمد جاد المشهداني، 2012	الباحث والسنة
- التعرف على دور الكفاءة الادارية والسلوكيات القيادية على اداء المنظمة لترسيخ السمعة والعمل على رفع كفاءة الاعمال، والكشف عن مدى استعداد المنظمة قيد الدراسة لتطبيق اجراءات القيادة الفعالة عن طريق توفير مكوناتها لبحث امكانية تحقيق معدل جيد من التوافق بين القيادة ونتائج الاداء في بيئة الاعمال العراقية محل البحث.	الهدف من الدراسة
- انتهت الدراسة الى ضرورة انتهاج القيادات الادارية سلوكيات انسانية تقوم على التعاون والمشاركة مع فرق العمل التنظيمي وخاصة فريق العلاقات العامة لما لها من اهمية على تحسين السمعة التنظيمية للمنظمة.	نتائج الدراسة

المبحث الثاني/ الجانب النظري للدراسة

اولا: اليقظة الاستراتيجية

1. نشأة اليقظة الاستراتيجية

نشأت الحاجة لفهم وتطبيق اليقظة الاستراتيجية والتي تتمثل في عمق الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية نتيجة لعدم اليقين المتوقع خصوصا مع وجود مخاطر تشكل مصدرا للقلق بشأن المستقبل، (Ji H., Jin Y., Li J., Tian H. & Feng S., (2015, pp. 357- 896).

ظهرت الاهمية لتحقيق اليقظة الاستراتيجية منذ أن خطط المهنيون في مكتب الخدمات الاستراتيجية للبرامج اللوجستية لدعم القوات خلال الحرب العالمية الثانية وكتبوا بعد ذلك عن رؤاهم على وجه الخصوص لتوعية المديرين بالحاجة الى التخطيط الاستراتيجي واليقظة لعمق التفكير لمواجهة الطوارئ غير المتوقعة مستقبلا Stonehouse, (2002, p. 357- 896)، فقد تفاقمت التحديات مع سرعة معدلات التغيير التكنولوجي، مما زاد من مخاوف المديرين بخصوص القدرة على التخطيط بشكل استباقي للتجديد الاستراتيجي من اجل التعامل مع التغيير التنافسي المستمر.

2- مفهوم اليقظة الاستراتيجية

تحدث كثير من فقهاء علم الإدارة وممارسيها (Lici-rang, 2013:874) إلى هذا المفهوم؛ وفيما يلي خلاصة ما انتهت إليه افكارهم، فمنهم من عرف اليقظة الاستراتيجية على أنها (ذلك الأسلوب المنظم في الإدارة الاستراتيجية التي تركز على تحسين تنافسيتها وسمعتها عن طريق معالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (التهديدات والفرص) للمساهمة في اتخاذ القرارات (Suklev., et, 2012)، وفي هذا الصدد يكون الاهتمام بتجنيد كل الموارد

وخاصة الموارد البشرية التي تم اختيارها وتعيينها لتحقيق اهداف المنظمة (Oreilly c, a, et, 2011)، ما يتم التركيز على نشاط الشبكات المعلوماتية الداخلية والخارجية لاستبصار المتغيرات البيئية والاستعداد لها مقدما، لتحقيق الاستفادة من الفرص وتفادي التهديدات والمخاطر البيئية المعيقة، ومنهم من يعرف اليقظة الاستراتيجية على انها (العملية الجماعية المستمرة والتي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية فيتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغييرات التي قد تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال وتقليل الأخطار وعنصر عدم التأكد بصفة عامة.

ومنهم من عرف اليقظة الاستراتيجية (Popachroni a., heracleous, et, 2014) بأنها الأساس الذي تبنى عليه قرارات المراقبة والتحليل للمحيط العلمي والتكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية القائمة والمتوقعة للكشف عن الفرص والتهديدات للعمل على تطوير السمعة المؤسسية، وترى الباحثة ان اليقظة الاستراتيجية تركز على الفكرة والمعلومة والمهارة التي لها صفة استراتيجية للترشيد في اتخاذ القرارات المستقبلية.

3- دور اليقظة الاستراتيجية في المنظمات

تلعب اليقظة الاستراتيجية دورا متكاملا في المنظمات (Popadic m., cerne, m, et, 2015) ويمكن تلخيص هذا الدور في المحاور التالية :

- أ- التوقع: بمعنى استبصار المستقبل بما يحمله من متغيرات تؤثر على العمل التنظيمي للاستفادة من الفرص المتاحة وتقليل الآثار السلبية لهذه المخاطر (Wang, c., walker, e.a, 2007).
- ب- المراقبة: ويقصد بها تتبع المتغيرات البيئية المتوقعة مستقبلا والعوامل المؤثرة بها لتجنيد كل الادوات والموارد اللازمة لمواجهةها حفاظا على السمعة التنظيمية .
- ج- الكشف: ويقصد به التعرف على نشاطات المنافسين الحاليين والجدد المحتملين للهجوم على السوق بتقنيات مستحدثة.
- د- التعلم المستمر: وذلك لتفهم تطورات وخصائص الأسواق الجديدة وتقييم اخطاء ونجاحات المنافسين والاستفادة منها لتحسين السمعة التنظيمية. (Wang, c., walker, ea., ET, 2006).

4- أنواع اليقظة الاستراتيجية

- أ- اليقظة التنافسية: وهي تلك اليقظة المرتبطة بكيفية التعرف على المنافسين الحاليين والمحتملين وسياساتهم (Thomas c., 2005) ، فاليقظة التنافسية هي عبارة عن عملية تنصت دائم للتغيرات الحاصلة للوقاية من المخاطر والاستفادة من الفرص اي العمل الوقائي السابق وليس رد الفعل التابع فتكون المؤسسة قائدة للتغيير وليست تابعة له.
- ب- اليقظة التجارية: وهي تلك اليقظة المرتبطة بالمراقبة والتنبؤ في أذواق المستهلكين وتطور رغباتهم .
- ج- اليقظة التكنولوجية: وتعتمد على رصد كل ما هو جديد في الميدان التكنولوجي للمنظمة لتحقيق الولاء من جانب العملاء لمنتجات وخدمات المنظمة.
- د- اليقظة المحيطية: وهي عملية المراقبة والتيقظ للتطورات الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية التي تؤثر في عمل المنظمة.

5- الحواجز التي تحول دون بلوغ اليقظة الاستراتيجية

- أ- حواجز الدخول: ازدادت مخاوف تحقيق اليقظة الاستراتيجية للتكيف مع متطلبات النجاح بسبب الميل إلى حواجز الدخول التي كان لها آثار تنافسية للشركات المحمية ففي عام 1977 واجهت الشركات التي لم تتوقع مثل هذه التغييرات، صعوبة في إعادة وضع نفسها داخل السوق. (Ji H., e. Al., 2015, pp. 357- 896) ففي ضوء التغيرات البيئية المتسارعة حاولت كثير من المنظمات التعديل من اوضاعها شكليا لكن المقاومة التنظيمية والسياسية والاجتماعية جعلت من التغيير صعب التنفيذ (Popadic M., t. al., 2015, No. 2). وقد أشارت بعض الامثلة الى أن ضعف اليقظة قد أضعاف فرصا للتقدم وتوسيع الحصة السوقية، (Karel, t. al., 2013, pp. 57-72) فعلى سبيل المثال العلامة التجارية لمُتاجر التجزئة التي فقدت سمعتها أمام تجار التجزئة الجدد عبر الانترنت الذين يقدمون المنتجات والخدمات ويقومون بتسليمها للعملاء في بيوتهم نعم فقد أصبح تسليم المنتجات والخدمات ووسائل المتعة والترفيه عبر الانترنت وحتى أعتاب البيوت واقترب من ان يكون هو القاعدة لمن يريد النجاح في ظل العولمة (Asif,m., 2010, fischer,o.a m.,debuijin,e.j.)، وهنا نؤكد على ما طالب به فيليب كوتلر من العمل وفقا لتوقعات المستهلك ورغباته واعتبار مصالح المستهلك هي المرشد لكل الانشطة التنظيمية من البداية للنهاية فتكون البداية من السوق والنهاية بالسوق فالمستهلك هو الوسيلة والهدف في هذا العصر الذي لا يثبت فيه الا التغيير، وترى الباحثة

إن ابتكار المديرين استراتيجيات مرنة للتغلب على حواجز الخروج يعد براعة ويقظة استراتيجية فقد نقلوا تركيز أنشطتهم بعيداً عن الأسواق ذات الطلب الراكد إلى أسواق ذات طلب مزدهر ونامي وذلك بمرونة استباقية تعكس البراعة وعمق الوعي بظروف العالم المتغير (Bahrami, H., & Evans, S.2011, 21-39).

ب- حواجز الخروج: تتمثل حواجز الخروج في كونها مؤثرات اقتصادية واستراتيجية وعاطفية جعلت الشركات تعمل في خطوط انتاج مضطربة مع تحقيق عوائد منخفضة أو سلبية نتيجة لذلك خلقت حواجز الخروج العالية بيئة صناعية ذات آثار عكسية معيقة فالسعة الزائدة والمنافسين الفاشلين لا يمكن اخراجهم من السوق بسهولة . (Bergh, D. D., t. al., 2008, 133-148) ومن اخطر حواجز الخروج عمق التخصص في الآلات والمعدات تلك الاصول التي لا يمكن ان تعمل في مجال آخر مثل معدات صناعة الورق التي لا يمكن تحويلها إلى استخدامات أخرى أو بيعها للمنافسين الا اذا تم بيعها خردة (Bock, A. J., t. al., 2012, pp. 279-305)

ج- شدة المنافسة وضعف السمعة والتنافسية: إن الشركات والمؤسسات المختلفة التي تريد البقاء في العالم التنافسي المتغير لا بد لها من برمجة نفسها لمقاومة المنافسين والبقاء في السوق فقد أدت المخاوف المتعلقة بالحفاظ على اليقظة الاستراتيجية للانخراط في أنواع مختلفة من الأنشطة لمواكبة التنافسية السوقية والاستعداد للتغيير قبل الضياع (Rados, T., 2010, pp. 39-57)

د- ضرورة اللجوء لعمليات مرنة وتخفيضات في النطاق: اضطرت المؤسسات امام عدم اليقين التكنولوجي إلى تطوير قدرات جديدة لإحلالها محل مهاراتها الحالية قبل تقادمها فقد أدى الاصرار على تحديث المنتجات، والتخلص من اعباء التقادم الى وضع الميزانيات اللازمة لتطوير مرونة عمليات الشركات التي تواجه تلك المخاطر فقد تم دعم العمليات المرنة من خلال تعاون أكبر بين الوظائف لتطوير المنتج مع تسريع أوقات دورة حياة المنتج. لقد اكتسبت الشركات ذات الرؤية الاستراتيجية اليقظة في أنظمة الإدارة وتكنولوجيا المعلومات والإدارة المرنة للعمليات اكسبتها مزايا تنافسية لم تكن لتتحقق بعيدا عن عمق التوقع للظروف المتغيرة للسوق (Veskaisri, k., chan, p., et, 2007)، ولقد تم قياس التقدم الذي تم احرازه بتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال زيادة الاهتمام بتقليل وقت الدورة السلعية، وزيادة سرعة الساعة، والتحسينات المستمرة للعملية من خلال سعي الشركات للحفاظ على مرونتها في مواجهة المنافسين (Salkic, Ismet, 2014, pp. 61 - 77).

هـ- ضرورة التغلب على الصلابة التنظيمية: إن الحماية المؤقتة التي توفرها حواجز التقليد لدى الشركات يمكن أن تخفف من استجابة المنظمة للحاجة إلى تغيير ضرورتها الاستراتيجية مما يجمد نشاط الشركة عند هذه الحدود؛

بل يجب على الادارة البارعة أن تتحدى الظروف لتطوير أساليب بديلة للحفاظ على نقاط القوة الداخلية ذات القيمة (Wijesinghe, et. Al., 2012)

ثانيا: السمعة التنظيمية

1. مفهوم السمعة التنظيمية

تمثل السمعة التنظيمية الصورة الذهنية والعلامة التجارية المتوفرة عند جمهور المتعاملين مع المنظمة وتعتبر واحدة من أهم الأصول المعنوية التجارية التي تمتلكها المنظمة إلى جانب قيمتها السوقية، والتي يمكن أن تتحول بمرور الوقت إلى رصيدٍ تسويقي مهم تُبنى عليه المكانة الاجتماعية والاقتصادية لها، (Rados,t., 2010) وتجعل منها اسمًا تجاريًا بارزًا في السوق، ومن المؤكد أن الشركات والعلامات التجارية ذات السمعة الجيدة دائمًا ما تكون أكثر قيمة وأكثر قدرة على تحقيق نتائج تنافسية عالية في السوق، وبالتالي يمكنها تحقيق تطورات متسارعة و قفزات تنموية كبيرة تجاه أهدافها الاستراتيجية.

2. استراتيجيات بناء السمعة التنظيمية

فيما يلي عدد من الاستراتيجيات الهامة التي من شأنها المساعدة في بناء الصورة الذهنية الخاصة بالمنظمة وتعزيز تواجدتها بين المنافسين

https://blog.mostaql.com/top_5_brand_building_strategies/

أ- **اعمل على اكتساب ثقة ورضاء العملاء:** تعمل الشركات اليوم في أسواق مزدحمة بالمنافسين والعملاء والمنتجات، لذلك يتوجب على الادارة ذات اليقظة الاستراتيجية التوجه نحو بناء علاقات قوية طويلة الأمد تمنح العميل شعورًا بأهميته على المستوى الشخصي ومكانته لدى العلامة التجارية، وليرى أنه ذلك الفتى المدلل الذي لا يقال له لا ابدا فهو ليس مجرد عميل لتوريد النقود للشركة مقابل منتج او خدمة فقط، كما يقول خبير إدارة علاقات العملاء يجب أن تركز الشركات على الجوانب الشعورية والنفسية لتجربة العميل مع منتجاتها كما تفعل شركة آبل، وشركة امازون ويتحقق ذلك من خلال الاجراءات التالية:

<https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/137094/>

ب- **كتابة محتوى عالي الجودة:** قد يكون الهدف من هذا المحتوى زيادة معدلات التحويل، زيادة المبيعات، أو زيادة الزيارات في حال المواقع والمتاجر الإلكترونية وتطبيقات الويب، ويختلف شكل وطبيعة المحتوى بحسب الهدف

من ورائه، فالمحتوى لزيادة المبيعات على سبيل المثال قد يختلف كلياً عن محتوى الهدف منه تحسين سمعة المنظمة، لذلك يتوجب علينا العناية بمحتوى عالي الجودة بالتركيز على جودة المنتج والعلاقات مع العملاء والعاملين وتحمل المسؤولية تجاه المجتمع، فالمحتوى الجيد يُظهر للجمهور مقدار الخبرة والمعرفة التي تمتلكها الشركة في هذا المجال ويجعلهم واثقين بأن تعاملهم معها هو تعامل مع خبراء.

ج- الحرص على امتلاك مدونة ضمن موقع الشركة: وتوظيف مهارات بشرية خبيرة لنشر محتوى فعال للتعامل مع العملاء في وسائل التواصل الاجتماعي والقائمة البريدية كما تفعل معظم الشركات التي تبني استراتيجيات التسويق بالمحتوى فهذا يعمل على تحسين السمعة.

د- امتلاك ميزة تنافسية: كتعدد القنوات الخدمية وتعدد احجام العبوات والاسعار لإشباع حاجات كل فئات العملاء هذا ما يميز شركتك عن المنافسين من الشركات الأخرى العاملة ضمن المجال نفسه، مثال ذلك شركة جوجل فهي تملك محرك بحث تجرى عبره 70% من عمليات البحث التي تتم عبر الإنترنت، لا أحد من محركات البحث الأخرى قادر على مجاراتها أو منافستها في دقة وجودة خوارزمية المحرك خاصتها والذي لا يعرف المنافسون كيف يعمل إنه أكبر أسرار السمعة التنظيمية والتنافسية السوقية هذا عدا اتساع تشكيلة المنتجات التي تقدمها جوجل إذ تمتلك أكثر من 2000 براءة اختراع مما يجعلها من أكبر الشركات التقنية وأهمها والتي يصعب على الشركات الأخرى منافستها.

<http://www.nasdaq.com/symbol/goog>

ه- تحمل المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية: تعتمد سمعة أي مؤسسة على مدى حضورها في المجتمع الذي تنشط فيه لذلك يمكن للأنشطة الاجتماعية التي تساهم فيها الشركة أن تكون عاملاً مهماً لترسيخ صورة إيجابية عنها في أذهان الجمهور والعملاء والمجتمع ككل. ففي إحصائية تعود للعام 2017 أتضح من قياس اتجاهات العملاء الأمريكيين بخصوص التعامل مع منتجات كنتاكي أن حوالي 80% من الأمريكيين يتوقعون أن تقوم الشركة بالمساهمة بشكل ما بالأنشطة الاجتماعية كإعارة حفل خيري أو تقديم تبرعات للمؤسسات الأهلية أو رعاية فريق رياضي محلي بغض النظر عن طبيعة نشاطها التجاري فإن مساهمات كهذه تعزز من حضور العلامة التجارية بالمجتمع الذي تنشط فيه.

<https://www.alwatanvoice.com/arabic/content/print/537134.htm>

3- أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق السمعة التنظيمية

لتحقيق السمعة التنظيمية يجب ان تتوفر عنصرين وهما، الأول، حافز إلهام المرؤوسين واثارة شغفهم واثارة الفرصة لهم للمشاركة في رسم الرؤيا والأهداف المستقبلية. والثاني، الحافز الثقافي والذي بمقتضاه يعمل القائد على تشجيع الأفكار الابداعية لحل المشكلات وتطوير الأوضاع القائمة بأساليب جديدة . (Simon, F. J. G., et .al., 2005, pp. 22-38)

إن القادة التحويليين يعملون على التأثير في سلوكيات فريق العمل من خلال الاهتمام باحتياجات الأفراد لتحقيق الانجاز و النمو عبر السلوك القيادي كمدرّب وناصح ومتابع وهذا من شأنه أن يزيد من فاعلية الفريق للبلوغ (فيروز زيروخي، وفاطمة الزهراء صقر(2010) ، ليكون الجميع بحالة يقظة عميقة إذ يركز القائد التحويلي على أعداد قادة يعمل معهم وليس مجرد افراد عليهم السمع والطاعة دون نقاش. (Tushman& Reilly'O .2011, 23 3)

المبحث الثالث: الجانب العملي للدراسة

اولا: الاحصاءات الوصفية:

1- وصف وتشخيص متغيرات البحث الخاصة بموضوع الدراسة

جدول (3): التكرارات والنسب للعوامل الديموغرافية في عينة البحث.

النسبة	التكرار	العوامل الديموغرافية	
45%	35	ذكر	النوع
55%	43	انثى	
14%	11	اقل من ٣٠ سنة	العمر
23%	18	٣١ - ٤٠ سنة	
33%	26	٤١ - ٥٠ سنة	
30%	24	٥١ - ٦٠ سنة	
19%	15	متوسط	المؤهل
42%	33	جامعي	
34%	26	ماستر	
5%	4	دكتوراه	الخبرة الوظيفية
47%	36	اقل من ١٠ سنوات	
29%	23	من ١٠ الى ١٥ سنة	
24%	19	١٥ سنة فأكثر	

في جدول رقم (1)، تم دراسة التكرارات والنسب للعوامل الديموغرافية للعينة. نلاحظ ان العينة تتكون من ٤٥٪ من الذكور و ٥٥٪ من الاناث. بالنسبة للفئات العمرية توزعت بالشكل التالي: اقل من ٣٠ سنة ١٤٪، من ٣١-٤٠ سنة 23٪، من ٤١-٥٠ سنة ٣٣٪، من ٥١-٦٠ سنة ٣0٪. اما بالنسبة للمؤهل العلمي فأن التوزيع كان ١٩٪ متوسط، ٤٢٪ جامعي، ٣٤٪ ماستر و ٥٪ دكتوراه. واخيراً بالنسبة للخبرة الوظيفية فأن النسب في العينة هي: ٤٧٪ اقل من ١٠ سنوات، ٢٩٪ من ١٠-١٥ سنة، و ٢٤٪ ١٥ سنة وأكثر.

جدول 4: مصفوفة معامل الارتباط والوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس دور اليقظة الاستراتيجية للإدارة العليا في تحقيق السمعة التنظيمية المستهدفة لمصرف الرافدين العراقي.

محاور الاستبيان	التزام الإدارة العليا بممارسة تطبيق اليقظة الاستراتيجية	الاختبار والتعيين	التدريب والتعليم المستمر	الرواتب والمكافآت	العلاقات الوظيفية	العلاقات العامة والسمعة التنظيمية	المعدل	المعدل %	الانحراف المعياري	p-value
التزام الإدارة العليا بممارسة تطبيق اليقظة الاستراتيجية	1						4.5	90	0.48	0.023
الاختبار والتعيين	.896**	1					3.8	76	0.58	0.034
التدريب والتعليم المستمر	.896**	.896**	1				4.2	84	0.68	0.015
الرواتب والمكافآت	.742**	.764**	.884**	1			4.6	92	0.89	0.045
العلاقات الوظيفية	.842**	.754**	.758**	.896**	1		4.1	82	0.68	0.033
العلاقات العامة والسمعة التنظيمية	.742**	.884*	.796**	.796**	.796*	1	4.5	90	0.49	0.029

*significant correlation at 0.05, ** strong significant correlation at 0.01

في الجدول رقم (2)، تم دراسة معاملات الارتباط بين محاور الدراسة وإيجاد المعدل العام والانحراف المعياري لكل محور بالإضافة الى بيان هل ان المحور مهم للدراسة او لا. يوضح الجدول اهمية جميع المحاور للدراسة في مقدار الثقة 0.95 ومعدل المحاور بين ٨٠٪ - ٩٢٪. بالإضافة الى ذلك توضح النتائج الموجودة في الجدول على وجود علاقة

ارتباط طردية قوية بين محاور الاستبيان فيما بينها عند مستوى من الثقة 0.95%. حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين 70% و 90%. وهذا مؤشر جيد على جودة الاستبيان والدراسة. اما بالنسبة للانحراف المعياري فأن قيمته تتراوح ما بين 0,44 و 0,87 وهي جيدة وتدلل على انه لا توجد فروق كبيرة في العينة. أدناه توضيح حول كل محور من محاور الجدول اعلاه:

- 1- **التزام الإدارة العليا بممارسة تطبيق اليقظة الاستراتيجية:** فقد اتضح تواصل الإدارة العليا واهتمامها العميق بكل ما يحقق العمل الجماعي المخلص والمستمر لتحقيق السمعة التنظيمية الراقية وما يترتب عليها من التنافسية السوقية (Stewart,k.s., 2002) ، وفقا للرؤيا ذات اليقظة الاستراتيجية للأوضاع والمتغيرات الحالية، والتوقعات المستقبلية فلا تدخر الادارة العليا أي جهد.
- 2- **الاختيار والتعيين والتدريب:** تعتبر الموارد البشرية القاطرة التي تتحمل كل اعباء العمل المصرفي ومن هنا تهتم الادارة ببذل كل الجهود المتواصلة في مجال الجذب والتعيين وتزويدهم بالمهارات والخبرات اللازمة لتحقيق المعرفة بما يتوافق مع رؤيتها لخدمة المجتمع وتنمية البيئة لتحقيق التميز والسمعة والتنافسية المصرفية وذلك بهدف تحقيق براعة الرؤية الاستراتيجية والرسالة لتحقيق اهداف التميز في المجال المصرفي .
- 3- **التحفيز المادي والمعنوي:** ان مستوى اليقظة الاستراتيجية للإدارة العليا عالية فيما يتعلق بالعلاقة بين الرواتب والحوافز من ناحية وتكلفة المعيشة، حيث تقوم بربط الرواتب مع الأسعار في السوق لتكفل للموظف حياة كريمة تساعده على التركيز والثقة ولا تحشى عليه من تقلبات المستقبل، كما تجعل الإدارة الزيادة السنوية في الرواتب والأجور وفقاً لتطورات الأسعار كما ركزت ايضا على أنظمة التأمين الاجتماعي والصحي للعاملين وأسرهم.
- 4- **العلاقات الوظيفية:** اظهرت النتائج أن الادارة العليا ذات يقظة استراتيجية عالية فيما يتعلق بتطوير العلاقات الوظيفية بين فرق العمل في المصرف لتحقيق التمييز والرقى مما يجعل العاملين أشد انتماء ورضاء عن عملهم في المصرف الذي ينتمون اليه، فيعملون كسفرء في السوق لتطوير وتحسين سمعة المصرف وربما هذا يدعو الأغلبية التعامل مع مصرف الرافدين دون غيره.
- 5- **التركيز على خدمة العملاء واشباع حاجاتهم وتطلعاتهم الحالية والمستقبلية:** وذلك من خلال توفير كل الفرص الممكنة للتعاملات المصرفية من حيث الإيداع والصرف والادخار للفوائض النقدية لدي العملاء افراداً وهيئات والاقراض لإنشاء المشروعات والمؤسسات التي تعيد إحياء المجتمع بعد سنوات عجاف مضت

خلال الحرب ولا ننسى وجود تسهيلات في الضمانات المطلوبة للقروض من خلال الاستناد على الوظائف او السمعة السوقية للعملاء المقترضين وتعاملاتهم السابقة.

6- الاهتمام بتطوير العلاقات العامة، العلاقات المجتمعية: تقوم الإدارة ببذل كل الجهود لدعم المجتمع المحلي اجتماعيا وثقافيا فتقوم برعاية الفرق الرياضية وتشارك الاحتفالات بيوم الفقير وتسهم في تطوير البنية التحتية والمرافق المتهالكة للمجتمع المحلي نتيجة ظروف الحروب التي طالت البلاد كما يتم عمل استطلاعات سنوية لتحديد مستوى رضا العملاء عن الاداء المصرفي بهدف تحسين الخدمة المصرفية في فروعها.

جدول رقم (5): قياس اتجاهات الهيئة الادارية بخصوص جهود الادارة العليا لتحقيق اليقظة الاستراتيجية للعمل على تطوير السمعة التنظيمية لمصرف الرافدين العراقي.

محاور استبانة العاملين					
اولاً	التزام الإدارة العليا بممارسة تطبيق اليقظة الاستراتيجية	المعدل العام	المعدل %	الانحراف المعياري	p-value
١	أرى أن المستقبل غامض ولا بد من الاستعداد له بجدية بشريا وماديا	3.98	79.6	0.412	S. SIG
٢	اعتقد أن عالم اليوم هو عالم متغير بشكل متسارع ويجب التجاوب مع هذا التغيير بشكل يقظ تماما	3.69	73.8	0.282	SIG
٣	المؤسسة التي لا تتوقع التغيير وتستعد له سوف تخرج من السوق	4.60	92.0	0.307	SIG
٤	المستهلك(العميل) هو سيد السوق وهو الوسيلة لتحقيق الهدف	3.72	74.4	0.898	SIG
٥	رأس المال البشري هو أساس تحقيق الأهداف مما يتطلب رعايته ماديا وانسانيا وتعليميا	4.80	96.0	0.707	S. SIG
ثانياً	الاختيار والتعيين	المعدل العام	المعدل %	الانحراف المعياري	p-value
٦	الادارة العليا تهتم كثيرا باختيار افضل العاملين من حيث: المؤهلات العلمية و المهارات والقدرات	3.98	79.6	0.412	S. SIG
٧	يتم اختيار وتعيين العاملين الجدد بشكل موضوعي دون محاملات	3.69	73.8	0.782	SIG
٨	يلتحق العاملون الجدد ببرامج تدريب اولي قبل ممارسة العمل فعلا حرصا على تحقيق الاداء الفعال	4.53	90.6	0.507	S. SIG
ثالثاً	التدريب والتعليم المستمر	المعدل العام	المعدل %	الانحراف المعياري	p-value

9	SIG	0.414	69.6	3.48	يتم التخطيط للبلورة الاحتياجيات التدريبية بشكل مستمر حسب الضرورة الحالية والمستقبلية
10	SIG	0.582	77.8	3.89	يتم تحديد مواعيد وأماكن التدريب بوضوح بشكل مسبق لزيادة خبرة العاملين
11	S. SIG	0.307	92.0	4.60	توفر الإدارة العليا حوافز جيدة لتشجيع العاملين على الاهتمام ببرامج التدريب والتعلم
12	SIG	0.998	94.4	4.72	هناك برامج تدريب وظيفي داخليا و خارجيا لجميع أعضاء فريق العمل لتطوير الاداء وتحسين السمعة.
رابعاً	p-value	الانحراف المعياري	المعدل %	المعدل	الرواتب والمكافآت
13	S. SIG	0.311	89.6	4.48	يحصل العاملون الجدد والقدامى على رواتب تنافسية جيدة
14	SIG	0.682	91.8	4.59	يحصل العاملون على زيادات سنوية في الرواتب للحفاظ على مستوى حياة لائق للعاملين واسرهم
15	S. SIG	0.707	94.6	4.73	الادارة العليا تضمن للعاملين واسرهم التأمين الصحي والاجتماعي اثناء مدة الخدمة وبعد التقاعد
16	SIG	0.398	74.4	3.72	توفر الادارة العليا وسائل نقل للعاملين من الى العمل
خامساً	p-value	الانحراف المعياري	المعدل %	المعدل	العلاقات الوظيفية
17	SIG	0.231	77.6	3.88	توفر ادارة البنك بيئة من العلاقات الوظيفية الانسانية لتبادل الخبرات والمهارات الوظيفية والاحترام المتبادل
18	S. SIG	0.382	87.8	4.39	تفتح الادارة العليا باب الحوار والمشاركة للعاملين لتطوير عملية صنع القرارات
19	S. SIG	0.607	90.0	4.50	تقوم الادارة العليا بعمل ايام للترفيه والمجاملات لتطوير العلاقات الاجتماعية بين العاملين بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية
سادساً	p-value	الانحراف المعياري	المعدل %	المعدل	العلاقات العامة والسمعة التنظيمية
20	S. SIG	0.311	93.6	4.68	تكرس الإدارة العليا جهود كبيرة لتطوير العلاقات العامة لتحقيق الريادة في السوق
21	S. SIG	0.322	71.8	3.59	الإدارة العليا تدعم الكفاءة والإنجاز والتميز في اداء الخدمات المصرفية للسوق
22	SIG	0.207	72.0	3.60	الإدارة العليا تقيس مستوى رضا العملاء عن خدمات البنك بهدف تطوير الأداء بشكل دوري

SIG: significant at level 0.05, S. SIG: strongly significant at level 0.01.

جدول رقم (3) يوضح التحليل الإحصائي الخاص بنتائج الاستبيان الخاصة بالدراسة، فقد تناول الجدول في الفقرة اولاً (التزام الإدارة العليا ودعمها لتنفيذ ممارسات اليقظة الاستراتيجية)، حيث أظهر أعضاء الهيئة الإدارية اتجاهات إيجابية عالية فيما يتعلق بدعم الإدارة العليا لجميع الأخلاق الحميدة ومظاهر مشاعر الحب والحنان للعاملين وتشجيع

العمل الجماعي في ضوء رؤية ملهمة عميقة لتوقع متغيرات المستقبل والاستعداد له، كانت معدل الفقرات تتراوح بين ٧٤٪ - ٩٦٪، وجميع الفقرات مؤثرة في الدراسة عند مقدار الثقة 0.95.

اما في الفقرة ثانياً (الاختيار والتعيين)، تبين دعم الإدارة العليا للعاملين الجدد وتلحقهم بتدريب اولي قبل العمل مباشرة كما يتوفر لدي الادارة العليا يقظة بخصوص التطوير المستمر للمهارات البشرية لتحقيق السمعة التنظيمية للمصرف في السوق، وتهتم بمشاركتهم بطريقة واعية كل في اختصاصه وتوفر طرقاً وأطراً للتعليم والتدريب المستمر للعاملين من أجل زيادة المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق الأهداف المصرفية للعملاء وفقاً لتوقعاتهم وطموحاتهم وهذا ما يؤكد تحرك الوسط الحسابي الفرعي ما بين ٧٣٪ - ٩٠٪ ؛ بمعنى انه تأييد جيد جدا.

فيما يتعلق بالفقرة ثالثاً (جهود الادارة العليا لتدريب وتطوير المهارات الوظيفية) للعاملين اظهر أعضاء الهيئة الادارية اتجاهات داعمة عالية فيما يتعلق بتنظيم برامج التدريب التي أعدت للعاملين بشكل عام حيث يتم توفير التدريب الأساسي للعاملين الجدد ليكونوا جاهزين للعمل الفعال عند تسليمهم مهام وظائفهم. كذلك تتوفر لجميع العاملين برامج تدريب وتطوير داخل وخارج المصرف حيث مراكز التدريب المتخصصة بالمحالات المصرفية فقد حقق الوسط الحسابي الفرعي تحركاً ما بين ٧٠٪ - ٩٤٪ .

اما فيما يتعلق بالفقرة رابعاً التحفيز (الرواتب والاجور والمكافآت المتنوعة) اظهرت اتجاهات ايجابية عالية لأعضاء الفريق الإداري فيما يتعلق بتوفير نظم تحفيز على شكل رواتب واجور وحوافز متنوعة للعمل على زيادة حماسهم وانتمائهم للمصرف فقد بلغ الوسط الحسابي الفرعي ٧٤٪ - ٩٤٪.

اما ما يتعلق بالفقرة خامساً عملية (التحفيز والرضا الوظيفي) أظهر أعضاء الهيئة الادارية اتجاهات عالية مؤيدة لليقظة الاستراتيجية لتحقيق رضا وسعادة مرتفعين نسبياً لدى العاملين لرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي لهم من خلال ربط الرواتب والحوافز بالأداء من جهة ومستويات الأسعار السائدة في السوق من ناحية أخرى وبذلك فان الوسط الحسابي الفرعي تحرك ما بين ٧٧٪ - ٩٠٪.

اما بالنسبة للفقرة سادساً محور (العلاقات العامة والسمعة) فقد اظهر فريق المديرين محل البحث تأييداً عالياً لجهود الإدارة ومتابعتها لتحقيق اقصى اشباع ممكن بأسهل الشروط لكل العملاء لدي مصرف الرافدين وذلك عن طريق توفير كل الفرص الممكنة للتعاملات المصرفية إبداعاً وصرفاً افراداً وهيئات كما سهلت عملية الاقراض لإنشاء المشروعات والمؤسسات التي تعيد إحياء المجتمع، حيث تحركت المتوسطات الحسابية الفرعية ما بين ٧١٪ - ٩٣٪، وبأنحراف معياري بسيط يتراوح بين ٢٠،٠ و ٣٢،٠.

فلاهتمام بتطوير العلاقات العامة وبذل كل الجهود لدعم المجتمع المحلي اجتماعياً وثقافياً وعمل الاستطلاعات السنوية لتحديد مواقف المجتمع ومستوى رضا العملاء عن الاداء المصرفي ويستفيد المصرف من كل التعليقات والاقتراحات التي يدلي بها الجمهور لتحسين الخدمة المصرفية في فروع المصرف. استقرت المتوسطات الحسابية الفرعية عند ٧٣٪. هذا ولم تتضح اي فروق ذات دلالة معنوية احصائية بين اعضاء الهيئة الادارية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية لهم عند مستوى ثقة (0.95) ، الفروق الطفيفة بين مجموعات الهيئة الإدارية محل البحث للصدفة البحتة وتقريب النتائج رياضياً وهذا ما يؤكد صدق فرضيات الدراسة .

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

تم توصل الباحثة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها:

- 1- لقد اتضح من نتائج الدراسة التطبيقية أن هناك ارتباطاً قوياً وثقة عالية فيما يتعلق بالجهود التي تبذلها الإدارة العليا لتحقيق التمييز والريادة في مجال العمل المصرفي في مصرف الرافدين العراقي وفقاً لنتائج قياس مواقف العاملين.
- 2- اهتمام الادارة بالبراعة الاستراتيجية في تقديم الخدمة المصرفية المتميزة للاحتفاظ بالريادة وحسن السمعة والتنافسية في السوق المصرفية العراقية ومن خلال قياس اتجاهات العملاء.
- 3- أظهر العملاء دعماً كبيراً لجهود الإدارة في التطوير وجودة العملية المصرفية في خدمة للعملاء والمتعاملين.
- 4- السعي للعمل على تحقيق التمييز والريادة في سوقها وجذب الاحترام والثقة والمؤازرة وزيادة عملائها وأرباحها.
- 5- اليقظة الاستراتيجية هي التي تدفع قدماً بالرسالة والأهداف فإذا كان الغرض حل مشكلة ما كالبطالة مثلاً فهي تظهر حلولاً لخفض معدلات البطالة أو بلورة حلول لمخاطر العمل أو وضع معايير موضوعية انسانية لتقييم الاداء.
- 6- إن عمق اليقظة الاستراتيجية يعني عمق اتقان كل مناحي العمل وذلك أن إتقان العمل يُعتبر واحداً من أهم السمات الأخلاقية السوية لاكتساب الرضا النفسي ومحبة الله والناس.

7- تعمل اليقظة الاستراتيجية على قبول ومسايرة التغيير حيث إن الاستراتيجيات الفعالة تجذب الحلفاء وتردع المعارضين.

8- اليقظة الاستراتيجية تعمق الاستفادة من الموارد والإمكانات لتحقيق الاشباع الراقي للعملاء من السلع والخدمات المتنوعة بالجودة والتكلفة الموضوعية، الداعية للرضا النفسي للفرد.

ثانياً: التوصيات العامة

جاءت التوصيات على شكل مجموعة من التوصيات العامة فإذا لم تكن في المكان الذي تأمل أن تكون فيه، فإليك بعض النصائح لتصل لعمق اليقظة الاستراتيجية التي تبلغك مكانتك التي ترغب الوصول إليها (Vel,p., creed, b., 2012 & Narayan,r.s), وكما يلي:

1. ان تحقيق الاهداف يتوقف على أسلوبك في تحديد الأهداف فابدأ بتدوين أهدافك واستراتيجياتك لتحقيقها أو مراجعة تلك العناصر في خطتك الاستراتيجية، لا تخف من التعلق بأهدافك، وضع في اعتبارك أن الاهداف يجب أن تكون مرنة لتكون قادرا على تطويعها وفقا للظروف المتغيرة.
2. الاهتمام بعملية تقسيم الأهداف خاصة متوسطة وطويلة المدى فيكون هناك أهداف للأسبوع والشهر وربع السنة وحتى ثلاث إلى خمس سنوات تمتد إذا كانت خطتك الاستراتيجية طويلة المدى .
3. يجب أن تبدأ بتحديد الأهداف طويلة المدى ثم العودة للخلف حتى تصل الى الاهداف الفرعية اليومية لكل ادارة وقسم سواء من حيث تأمين عدد معين من العملاء أو توليد حجم كبير من الإيرادات لهذا العام ثم قم بإعداد قائمة بالخطوات التي تحتاج إلى اتباعها لتحقيق هذه الأهداف طويلة المدى ومن ثم قم بتقسيمها إلى أهداف فرعية وزمنية قصيرة الاجل لتجعلها قابلة للتنفيذ
4. تأكد من أن أهدافك ذكية بمعنى أنها قابلة للقياس ممكنة الانجاز وواقعية محسوبة من جميع الجوانب بحسب الوقت والقدرات والموارد.
5. تجنب الغموض تأكد من أن أهدافك ثابتة واضحة، ذلك ان الفشل والإحباط والخسارة وضياح الثقة تحدث عند ضعف اليقظة وقصر الرؤية أو غموض الهدف او عدم توافق المهارات البشرية والموارد المادية لإنجاز الأهداف.

6. التخطيط للمضي قدما هو بالطبع إجراء لتحقيق هدف واضح وفقا للرؤية الاستراتيجية للمؤسسة المصرفية، فمن الضروري تحديد ما هو مطلوب رقميا وبيان الآليات اللازمة لتحقيق ذلك.
7. لا تستسلم للفشل، وخذ من فشلك عبرات، فلا تقلق بشأنك فالمصائب ليست خيبة أمل ولا عقبات بل تجارب وخبرات.
8. استمر في تسجيل أهدافك في جلسة أخرى وتعلم مما سبق ولا تقلق وتحلى بالصبر وسترى تحسنا في قدرتك على تحديد الأهداف والوصول إليها.
9. كن ذا دافعية فالمفتاح هو التأكد من أن أهدافك صعبة، لكنها ممكنة !!

المراجع والمصادر

اولا: المراجع العربية

1. انتصار عزيز حسين، 2015، العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وثقافة التسويق واثرها على اتجاه ادارة التسويق، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والمالية، العدد الثامن مجلد 23 رقم 96، بغداد.
- 1- Intisar Aziz Husain, 2015, alzlqa byn alyaqtha alstrateja wthaqafat altaswyq watharha zl atjh adart altswyq, klyt aledara waqtsad, jamzt baghdad, majala alalwm alagtsada walmalya, aladd althamn, mjald 23, rakm. 96, baghdad.
2. محاط اميرة، 2014، اثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الاداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميله، قسم علوم التيسير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم التجارية.
- 2- Mahad Amira ,2014, athr alyqda alstratyja fy tahsyn al ada alwazefy, drast hala mwassa atsalat al jazaer farz mela qsm zlwm altyser, jamzat mhamd khydr, bskra, klyt alzlwm altjarya.
3. محمد سمير النجار" (2018) اثر ادارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية، الدور المعدل للثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الاردنية في مدينة عمان، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- 3- Mohammed Samir Al-Najjar (2018) athr adart almwahb fe thsyn alsmza altanzemea, aldwr almzdl llthqa altanzemea: drast mydanya al albnwk altjarya alardnya fy mdynt zman, jamzt alshrq alawst, alardn.

4. محمد جاد المشهداني، " (2012) العلاقات العامة ودورها في تحقيق اهداف المؤسسة/ دراسة ميدانية للأقسام العلاقات العامة في الجامعة المستنصرية والعراقية، الباحث العلمي، المجلد 4 العدد، 16 ص. 108 - 121 .

4- Mohammed Jad Al-Mashhadani,(2012) alzlaqat alzama wdwrha fy thqyq ahdaf almwassa/ drasa mydanya laqsam alzlaqt alzama fy aljamza almstnsrya walzraqa, albahth alzlmy, almjld 4 alzdd, 16 pp. 121-108.

5. فيروز زير وحي، وفاطمة الزهراء صقر " (2010) دور اليقظة الاستراتيجية في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية "المنتدى الدولي الرابع للمنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر، 23، ص. 1-14

5- Fayrouz Zeer Wakhi and Fatima Zahra Saqr (2010) dwr alyqza alstratyjya fy rfz alqdra altnafsyia llmwssat alsnazya kharj ktaz almhrwqat fy aldl alzrbyaK, jamzt aljzaqr, 23, pp.1-14.

ثانيا: المراجع الاجنبية

1. Ji H., Jin Y., Li J., Tian H. & Feng S., (2015), " The Influence of Transformational Leadership on Top Management's Behavioral Integration and Organizational Ambidexterity in Dynamic Environment – An Empirical Study based on E-Commerce Enterprises in china " , International Journal of u-and e – Service , Science and Technology , Vol.(8), No.(11), PP.(357-378) .

2. Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. M. (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management Studies*, 49(2), pp. 279–305.

3. Rados,T.(2010). Connection between Formally Established Management Process of Strategic Planning and Business Performance Results of Croatian Companies. In Croatian, The Proceedings of Zagreb Faculty of Economics and Business 8(2), pp. 39-57.

4. Salkic, Ismet (2014), Impact of strategic planning on Management of Public Organization in Bosnia and Herzegovina , Interdisciplinary Description of Complex Systems 12(1), pp. 61-77.

5. Karel, Skokan; Adam,Pawliczek ;Radomír Piszczur (2013), Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises, Journal of Competitiveness, Vol. 5, Issue 4, pp. 57-72.

6. Simon, F. J. G., Marques, D. P., & Narangajavana, Y. (2005). Competitive strategies and performance in Spanish hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1), pp. 22-38.

- 7.** Stewart, K. S.(2002). Formal business planning and small business success: a survey of small businesses with an international focus. *The Journal of American Academy of Business*, 2(1), pp. 42-46.
- 8.** Stonehouse, G., & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs-some empirical findings. *Management Decision*, 40(9), pp. 853-861.
- 9.** Suklev, B., & Debarliev, S. (2012). Strategic planning effectiveness comparative analysis of the Macedonian context. *Economic and Business Review*, 14(1), pp.63-93.
- 10.** Taylor, L., & Dalton, D. R. (1984). Strategic planning and organizational performance: a critical appraisal. *Journal of Management*, 10(2), 149-171.
- 11.** Temtime, Z. T. (2003). The moderating impacts of business planning and firm size on total quality management practices. *The TQM Magazine*, 15(1), pp.52-60.
- 12.** Li Ci – Rang , (2013), " How top Management team diversity fosters organizational ambidexterity : the role of social capital among top executives " , *Journal of organizational change management* , Vol.(26) , No. (5) , PP. (874-896).
- 13.** Vel, P., Creed, B., & Narayan, R. S. (2012). The corporate strategy of Dubai Duty Free. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 2(6), pp. 40-52.
- 14.** Veskaisri, K., Chan, P., & Pollard, D. (2007). Relationship between strategic planning and SME success: empirical evidence from Thailand. *International DSI/ Asia and Pacific DSI 2007. Full Paper*.
- 15.** Wang, C., Walker, E. A., & Redmond, J. (2006). Ownership Motivation and Strategic Planning in small business. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, special issue-initiate21, pp. 2-4.
- 16.** Wang, C., Walker, E. A., & Redmond, J. (2007). Explaining the lack of strategic planning in SMEs: the importance of owner motivation. *International Journal of Organizational Behavior*, 12(1), pp.1-16.
- 17.** Wijesinghe, J. C., Ten, E. E., & Foreman, J. (2012). An empirical investigation into formalized strategic planning in small and medium enterprises (SMEs) in Srilanka. 2 nd International Conference on Management Proceeding, 11th -12th June, 2012, Holiday Villa Beach Resort & Spa, Langkawi Kedah, Malaysia.
- 18.** O'Reilly C.A. &Tushman M.L., (2011) ," Organizational Ambidexterity in Action : How Managers Explore and Exploit " , Vol (53) , No. (4) .
- 19.** Papachroni A., Heracleous L. & Paroutis S., (2014) , " Organizational Ambidexterity Through the lens of paradox Theory : Building a Novel Research Agenda " , *Journal of Applied Behavioral Science* 1-23
- 20.** Popadic M., Cerne M. &Milohnic I., (2015) ," Organizational Ambidexterity , Explration , Exploitation and firms Innovation Performance " , *Research Papers* , Vol. (48) , No. (2) .

21. Thomas C.,(2005),“ Creating Owinning Board ”,Vol.(21), No.(3). P.34.
22. Asif, M., Fisscher, O. A. M., de Bruijn, E. J., & Pagell, M. (2010). Integration of management systems: A methodology for operational excellence and strategic flexibility. *Operations Management Research*, 3(3), pp.146–160.
23. Bahrami, H., & Evans, S. (2011). Super-flexibility for real-time adaptation: Perspectives from Silicon Valley. *California Management Review*, 53(3), 21–39.Find this resource:
24. Bergh, D. D., Johnson, R. A., & DeWitt, R. (2008). Restructuring, through spin-off or sell-off: Transforming information asymmetries into financial gain. *Strategic Management Journal*, 29(2), 133–148.

ثالثا: الانترنت

https://blog.mostaql.com/top_5_brand_building_strategies/https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/137094/

<http://www.nasdaq.com/symbol/goog>

”