



أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تحليلية للمصارف الأهلية في بغداد)

أ.م.د. ميثم حميد ناصر / 07706590923

كلية العلوم السياسية/ جامعة النهريين

### المستخلص:

تكمن أهمية البحث (اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية الدولية) من خلال دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في مصارف بغداد الأهلية، لذا توجب على اصحاب القرار، في المصارف الأهلية الاستفادة من ابعاد اليقظة الاستراتيجية بصورة عامة للاستفادة في تحقيق الميزة التنافسية، بما يساعدهم الوصول الى الخطط الصحيحة والقرارات الجيدة في مجال المنافسة فاعتمد البحث المنهج التحليلي الاستطلاعي وطبق البحث في (3) من المصارف الأهلية ذات سمعة جيدة ومتفوقة بين المصارف الأهلية، والحاصلة على شهادة ال (ISO) (مصرف العراقي للتجارة - مصرف التنمية الدولي - مصرف بغداد) فيما كان العينة مكونة من (110) موزعة بين المصارف المذكورة، وتوصل البحث إلى وجود تأثير معنوي لابعاد اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية الدولية، واستعمال البحث الاستنباطي اداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، فضلاً عن المقابلات الشخصية، ومن أجل معالجة البيانات والمعلومات اعتمد الباحث البرنامج الاحصائي (SPSS) مع اعتماد العديد من الاساليب المتمثلة ( معامل الاختلاف المعياري، الانحراف المعياري، الاوساط الحسابية، معامل الارتباط البسيط، اختبار t) وعلى هذا الأساس توصل البحث الى جملة من التوصيات أهمها الاهتمام بصورة واسعة وشاملة في جميع ابعاد اليقظة الاستراتيجية في سبيل تحقيق الميزة التنافسية الدولية.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، المصارف الأهلية.

### Abstract:

The importance of this research (Strategic Vigilance in Achieving International Competitive Advantage) lies in its applied study of the opinions of a sample of employees in Baghdad's private banks. Therefore, decision-makers in these banks must utilize the principles of strategic vigilance in general to achieve a competitive advantage. This will help them develop sound plans and make effective decisions in the competitive arena. The research adopted an exploratory analytical approach and was conducted in three reputable and leading private banks holding ISO certification (Iraqi Bank for Neighborhood, International

Development Bank, and Baghdad Bank). The sample consisted of 110 employees distributed among these banks. The research concluded that strategic vigilance has a significant impact on achieving international competitive advantage. The study used a questionnaire as the primary data collection tool, in addition to personal interviews. To process the data, the researcher used the SPSS statistical software, employing several methods including standard deviation, standard variation, arithmetic means, simple correlation coefficient, and t-test. Based on this analysis, the research arrived at a set of recommendations. The most important of these is to pay broad and comprehensive attention to all areas of strategic vigilance in order to achieve international competitive advantage.

**Keywords: Strategic Vigilance, Competitive Advantage national banks.**

#### المقدمة:

تُعد الميزة التنافسية الدولية الغاية الأسمى والمحرك الأساسي لبقاء المؤسسات في ظل اقتصاد عالمي لا يعترف إلا بالكيانات الأكثر قدرة على التكيف والابتكار. ولم تعد الميزة التنافسية مجرد تفوق مؤقت في حصة سوقية، بل أصبحت تجسيدا لقدرة المؤسسة على استدامة التميز وسط بيئة أعمال دولية تتسم بالتعقيد المتزايد والتقلبات المتسارعة.

وبالنظر إلى واقع المصارف الأهلية في بغداد، نجد أن التحدي الأكبر يكمن في كيفية الحفاظ على هذا التميز في بيئة مصرفية تواجه ضغوطاً تنافسية حادة وتحولات تكنولوجية وتنظيمية عالمية.

وبينما تسعى المصارف لتحقيق الريادة، نجد أن الكثير منها يفتقر إلى "الرادار التنظيمي" الذي يسبق الحدث، مما يجعلها عرضة للمخاطر المفاجئة أو ضياع الفرص الناشئة. فإن هذه الفجوة لا يمكن ردها إلا من خلال تبني مفهوم اليقظة الاستراتيجية؛ الذي يمثل نظاماً ذكياً للرصد والاستشعار المبكر لكل ما يدور في البيئة المحيطة (تكنولوجياً، تنافسياً، وتجارياً).

وتتجسد العلاقة بين المتغيرين في أن اليقظة الاستراتيجية هي (المغذي المعلوماتي) لمتخذي القرار، فالعملية تبدأ برصد الإشارات الضعيفة في بيئة الأعمال، ثم معالجتها وتحويلها من مجرد بيانات إلى معلومات استراتيجية منظمة. هذه المعلومات هي التي تُمكن صناع القرار من استشراف المستقبل، بدلاً من مجرد التفاعل مع الحاضر.

إنّ التحوّل من المعطيات (اليقظة إلى ثمر الميزة التنافسية) يمر عبر قناة اتخاذ القرار الاستباقي؛ حيث تتيح اليقظة للمصارف اقتناص الفرص الدولية مثل التطورات في التقنيات المالية (FinTech) قبل المنافسين، وصد التهديدات من خلال الكشف المبكر عن المخاطر النظامية أو تفضيلات العملاء.

ومن هنا تأتي هذه البحث لدراسة أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية الدولية، من خلال تحليل الدور الحيوي الذي تلعبه أنظمة اليقظة في المصارف الأهلية ببغداد، وكيف يمكن لهذا النظام أن يحوّل الرصد المستمر إلى سلاح تنافسي يضمن للمصرف مكاناً في خارطة العمل المصرفي الحديثة.

## المحور الاول: منهجية البحث:

### اولاً: الاهمية:

نظرا لأهمية البحث والمعلومة المصرفية الدولية في الوقت الراهن والوصول اليها من لدن المنافسين أصبح من الضروري تفعيل اليقظة الإستراتيجية كـ "نظام إنذار مبكر" وكأداة لصناعة الميزة التنافسية، بالنسبة للمؤسسات بصفة عامة، والقطاع المصرفي على وجه الخصوص، ومراعاة كل الظروف المؤثرة عليه، لذا تستمد هذه الدراسة أهميتها من النقاط الآتية:

- 1- تفعيل نظام اليقظة في المؤسسة، أمر لا بد منه خاصة في ظل تطور نظام المعلومات الدفع الالكتروني.
- 2- يجعل تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية المؤسسة في صورة إدراك للوضع السائد في بيئتها.
- 3- تتيح الميزة التنافسية للمصرف خيارات استراتيجية أوسع عند حدوث الازمات؛ إذ تظل ثقة العميل والولاء للعلامة المصرفية قائمة على القيمة المضافة التي لا يجدها عند المنافسين.

### ثانياً: الأهداف:

يسلط البحث الضوء على اهم ما جاء في اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية وتحليل العلاقة بينهما؛ اذ يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على مدى امكانية المصارف لاستعمال اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التنافس.
- 2- تحديد مدى العلاقة بين متغيرات البحث
- 3- الخروج بجملة من الاستنتاجات والتوصيات قد تساهم في تطوير المصارف وتحقيق غاياتها.

### ثالثاً: المشكلة:

ما واقع ممارسة اليقظة الاستراتيجية في المصارف الأهلية في بغداد؟ وما مدى تأثيرها على استراتيجياتها التنافسية؟ وينبثق من مشكلة البحث التساؤلات الآتية:

- 1- هل هناك وجود لاستعمال اليقظة الاستراتيجية لدى القادة لتحقيق الميزة التنافسية الدولية؟
- 2- ما أهم ابعاد اليقظة الإستراتيجية التي تمارس في المصارف الأهلية؟

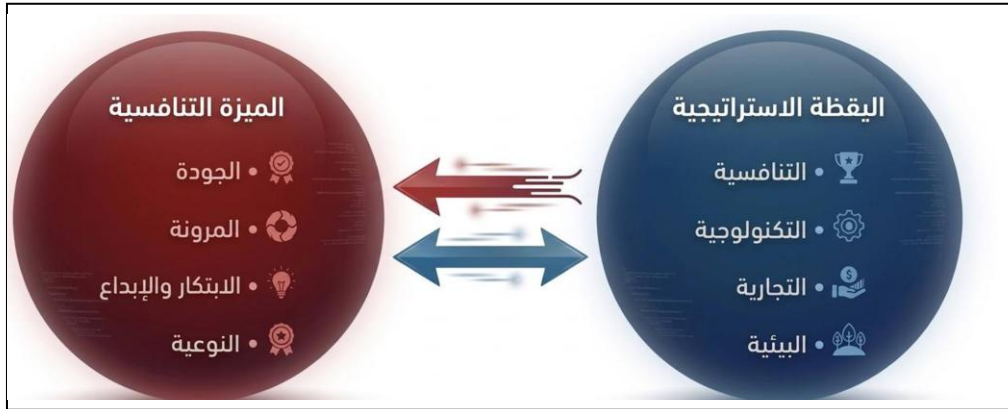
### رابعاً: الفرضية:

للإجابة على تساؤلات البحث، واختبار المخطط الفرضي؛ فقد اعتمد الباحث فرضيتين رئيسيتين هما:

**الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ابعاد اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية؟

**الثانية:** وجود علاقة تأثير بين ابعاد اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية؟

### خامساً: المخطط الفرضي للبحث:



المصدر: من اعداد الباحث

المحور الثاني: الجانب النظري:

اولاً: اليقظة الاستراتيجية:

#### 1- مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

قبل التطرق الى تعارف التي توضح معنى اليقظة الاستراتيجية لابد من توضيح مصطلح اليقظة وكما يأتي:

اليقظة او التيقظ: تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا، أي الانتباه لكل ما يحيط بنا وأخذ الحيطه منه.

اليقظة مأخوذة من المصطلح الاتيني VEILLE التي تعني السهر، وانطلاقاً من المجال الطبي ومجال علم النفس فان الانسان يكون في حالة واحدة من الحالات الثلاث الاتية: (LABONTE Daniel,2009,3-12).

- أ- اما في حالة النوم Etat Sommeil.
- ب- اما في حالة حلم Etat de Reve.
- ت- اما في حالة اليقظة Etat Veille.

وفيما يأتي عرض مفاهيم اليقظة الاستراتيجية ( علاوي نصيرة 2011،، 25).

- المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث عن المعلومات الواقعية والمستقبلية.
- مجموعة من الاساليب المنسقة التي تنظم جمع وتحليل ونشر المعلومات المفيدة واستعمالها، حفاظاً على بقاء المؤسسة ونموها.
- طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف وجمع أفضل الإشارات الضعيفة للتهديدات والفرص بأسرع وقت ممكن وهي أيضاً النظام الذي يهدف للابتكار واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

• وانها ايضاً عملية جماعية مستمرة، من خلالها يتعقب فريق الأفراد بطريقة طوعية المعلومات ذات الطبيعة التوقعية، التي تتعلق بالتغيرات المحتملة الحدوث في المحيط الخارجي للمؤسسة، ويستعملونها في خلق فرص أعمال وتقليص المخاطر.

تعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها تنظيم يسعى لمعرفة بيئة الأعمال و استباق التغيرات، فهي

سيرورة معلوماتية يكون من خلالها التنظيم (المؤسسة) في استماع لبيئته حتى يتمكن من اتخاذ

القرارات و التسيير فيما بعد، و تصنف هذه السيرورة ضمن مجموع نظم المعلومات التي تسمح

للمسيرين بحسن القيادة في الأوقات العصيبة، كما يمكن اعتبار سيرورة اليقظة الاستراتيجية كنظام متكون من نظم فرعية متأثرة بتدفقات المعلومات الواردة من البيئة الكلية، (BROUARD François, 2004, 27-28).

اما Lasca et Schuler (1998) يعرفان رفاً اليقظة الاستراتيجية بأنها السيرورة المعلوماتية التي من خلالها تكون المؤسسة في الاستماع واستباق الإشارات الضعيفة في البيئة الاقتصادية، بهدف خلق و تغطية فرص الأعمال و تقليل عدم اليقين هذه السيرورة مفتوحة على ما يجري خارج المؤسس، و تدور حول استغلال نوع خاص من المعلومات يسمى الإشارات الضعيف، وهي معلومات تسمح باستباق حدث ما قبل أن يتحقق نهائياً على حد تعبير Ansoff (1975) ، (SADOK Moufida,2005,10-14).

## 2- أهمية اليقظة الاستراتيجية:

تمثل اليقظة الاستراتيجية الدور الحاسم في مراحل صياغة الاستراتيجية للمؤسسة، فهي حجر الأساس الذي تركز عليه جميع العمليات المستقبلية بالمؤسسة، وتبرز أهمية اليقظة من خلال إدارة الخطر الذي تتعرض له المؤسسات ومواجهة التهديدات الخارجية المحتملة بطرق فعالة، وتساعد المدراء على وضع البرامج البناءة من أجل الحد من هذه التهديدات، والتكيف معها؛ لتقليل الخسائر إلى الحد الأدنى، ( الشمري، 2019، 206).

كما تعد اليقظة إحدى المتطلبات الأساسية التي تسبق تكوين الاستراتيجية، وجهود الاتصال الاستراتيجي لأي منظمة؛ حيث تؤدي اليقظة الاستراتيجية دوراً مهماً في صياغة القرارات الاستراتيجية الفعالة، كما تساعد المؤسسة في الوصول إلى معلومات استخباراتية حول بيئة المؤسسة، هذه المعلومات ضرورية؛ لالتقاط استجابة تنظيمية مدروسة للظروف المتغيرة، ولمواجهة التحديات من البيئة أو من أصحاب المصلحة. فضلاً عن أن تكييف خطط المؤسسة مع البيئة الديناميكية يتطلب القيام باليقظة الاستراتيجية؛ لتفسير التطورات وتحديد عوامل أو مسببات التغيير، والوصول إلى قرارات وإجراءات التي تؤدي إلى استراتيجيات جديدة. (Arcos, Ruben,2016,42).

ومن الجدير بالذكر أن اليقظة الاستراتيجية بوصفها إحدى أنظمة ذكاء الأعمال، تعمل بشكل كبير على تعزيز عملية صنع القرارات (Sabanovic,2012,20).

ووفقاً ل (Popovič, A., Hackney,2012,731) توفر أنظمة ذكاء الأعمال معلومات جيدة للمنظمات التي تعدُّ ضرورية في عملية صنع القرار؛ هذا لأنها تزود العاملين بفرصة الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب، وتحليلها بشكل فعال، وحديسي، ومن ثمّ، تتيح الفرصة للمؤسسة لاتخاذ القرار الصحيح واتخاذ الإجراء الصحيح. لذلك تساعد

المؤسسة على التفكير في المشكلة، والتخطيط لها والتنبؤ بها وحلها بطريقة مبتكرة. كما تشدد على التفكير التجريدي، والطرق المبتكرة لحل المشكلات في الوقت المناسب نظراً لاتخاذ الإجراءات المناسبة من أجل النهوض بأهداف العمل، والتغلب على أي حدث مزعج يلوح في الأفق.

كما يرى كلا من (Sabanovic & Søylen, 2012, 10) أن أنظمة ذكاء الأعمال لا تساعد فقط في اتخاذ قرارات أفضل وأكثر فاعلية بل تؤثر أيضاً على المؤسسة بأكملها لتحسين عائدها على الاستثمار، واكتساب عملاء جدد وموردين، وأيضاً تجنيد أفضل الموظفين، وتعزيز رضاهم. كما توفر رؤية أكبر للأعمال من خلال السماح للقادة بفهم كامل للمؤسسة، والبيئة التي تعمل فيها، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية. كما أن هذه الأنظمة مهمة أيضاً في تحديد القرار الاستراتيجي للمؤسسة؛ حيث تساعد على تجنب سوء فهم أهداف المؤسسة، وهذا أمر حيوي لضمان أن جميع أعضاء المؤسسة وأفعالهم سوف تسير في نفس الاتجاه.

كما أشار (Jenster & Søylen, 2013, 3) إلى أنه يمكن استعمال ذكاء الأعمال لاكتساب ذكاء تنافسي، وهو أمر حيوي في صياغة استراتيجية المؤسسة، وبالتالي لها تأثير على تحسين أداء المؤسسة ككل.

وعلاوة على ما سبق، فقد أشار (Iancu, 2018, 27) إلى أن اليقظة الاستراتيجية تساعد على زيادة قبول المستفيدين للمؤسسة؛ إذ إن المؤسسة القائمة على المعرفة تحظى بقبول متزايد بدلا من المؤسسة القائمة على التحكم والسلطة، كما تساعد تقنية المعلومات في احترافية المديرين؛ لضمان جودة القرارات، وبالتالي تحسين أداء المؤسسات.

وبناء على ما سبق، يمكن القول: إنَّ اليقظة الاستراتيجية من أهم المزايا التي لا بد ان تتمتع بها المؤسسة من أجل تجنب المخاطر وتحقيق الأهداف الموضوعية ووضع خطط مستقبلية محكمة لا تتعرض لتهديدات بل من أجل استثمار الفرص.

**3- أهداف اليقظة الاستراتيجية:** تبنى أهداف اليقظة على أهمية المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات التي تظهر جليا في تأثيرها على القرار الاستراتيجي، اذا كان صائبا فنه بدوره يؤدي الى تحقيق الأدايف الأخرى التي تحسن أداء المؤسسة، ومن اهم هذه الأهداف نذكر ما يأتي: (علاوة سلمى، 2013، 86).

أ- دعم الاستراتيجية: تعدُّ اليقظة احد عناصر صياغة الاستراتيجية الثلاثة الأكثر أهمية، وهي وسيلة تهدف الى إنجاح الأنشطة والقرارات المتعلقة بمستقبل المؤسسة لإنذارها في الوقت المناسب وانتهاز الفرص، فعندما يتعلق الامر باتخاذ قرارات مهمة مثل وضع الاستراتيجية او تغييرها فاليقظة تسمح باتخاذ أحسن القرارات، وبتنفيذها وتقليل المخاطر.

ب- اكتساب ميزة المرونة والسرعة: هذا الهدف يشترط ميزة الحداثة في قيمة المعلومة، اي ضرورة توفر المعلومة في الوقت المناسب مما يسمح بزيادة سرعة عملية اتخاذ القرار العملي ومن ثمَّ كسب ميزة السرعة في رد فعل لمواجهة التغيرات البيئية.

ت- الابداع: المؤسسة في حال يقظة هي التي تعرف كيف تنظم لكي تدرك مع الوقت المعطيات الجديدة وتتكيف مع التغيرات التي تنتبأ بها بالإبداع.

#### 4- اساليب تشغيل اليقظة الاستراتيجية:

يمكن تشغيل عملية اليقظة الاستراتيجية طبقاً لآليتين مختلفتين هما: (فرح شعبان، 2015، 15).

أ- آلية التحكم: تعني بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الاستراتيجية بدءا بالطلب السريع والعاجل من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، ومنه تكون المبادرة من لدن مستخدم المعلومات المحتملة.

ب- آلية الانذار: تعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص – الذين سيتم ذكرهم للمعلومات وهم المتعقبون – حيث يقوم هؤلاء الأشخاص بمبادرتهم الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر – أو الأشخاص الآخرين – وذلك حينما يرون أنهم قد وجدوا معلومات مهمة، مع ان المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات. فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الاستراتيجية لهذا الفريق.

#### 5- ابعاد اليقظة الاستراتيجية:

لليقظة ابعاد كثيرة التي يمكن توضيحها في ما يأتي:

**اليقظة التنافسية:** يعود الفضل الكبير في ظهور اليقظة التنافسية و انتشارها إلى مايكل بورتر، إذ بعد صدور كتابه "الميزة التنافسية " ازداد الاهتمام بالمنافسين واتسع نطاق المنافسة ليتعدى المنافسين الحاليين داخل قطاع الصناعة ويشمل المنافسين المحتملين ومنتجي السلع البديلة والموردين والموزعين.

ويمكن تعريف اليقظة التنافسية على أنها النشاط الذي من خلاله تستطيع المؤسسة فهم سلوك المنافسين انطلاقاً من معرفة ادائهم الحالية واستراتيجياتهم وأهدافهم الجديدة وقدراتهم وفرضياتهم التي تتضمنها أنشطتهم و قراراتهم، بغرض توقع أعمالهم المستقبلية (SIMON Y et JOFFER,1997,2).

**اليقظة التكنولوجية:** اليقظة التكنولوجية هي النشاط الذي يوجه لرصد وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية عليه، من أجل استنتاج التهديدات وفرص التطور. فهي النشاط الذي يهدف إلى الرصد المستمر، والمستهدف للمحيط من أجل ملاحظة وجمع معلومات عن التكنولوجيات الحالية المستعملة، وأيضا الناشئة التي يمكن أن يصبح لها شأن في المستقبل (Gérard Verna,1993)

**اليقظة التجارية:** تُعنى اليقظة التجارية بالزبائن والأسواق والموردين فهي تتعلق بمواكبة احتياجات العملاء المتغيرة على المدى البعيد، وتُعنى بالأسواق وتغييراته، وهي التي تتمكن من خلالها المنظمة من رصد المعلومات المؤثرة والمتأثرة بسلوكها التجاري وسلوك المستهلكين والزبائن الحاليين واحتياجاتهم المعلنة وغير المعلنة، وكذلك الزبائن المحتملين وتوقعاتهم، فهي النشاط الذي يُعنى بدراسة العلاقات التجارية للمنظمة بينها وبين مورديها وزبائنها (فالتة، 2013، 92).

ومتابعة التطور في، أنواع اليقظة ربحية على المدى القصير لارتباطها بالتعاملات الجارية للمنظمة وتعكس طبيعة علاقاتها التجارية مع زبائنها ومورديها، كما أن تمتد لمد متوسط لأنها تعبر عن السياسات التجارية للمؤسسة، وقدراتها التعاقدية والتفاوضية، والتزاماتها المالية، مع أطراف التعاقد سواء كانوا زبائن أو موردين (Da Silva,2002,42).

**اليقظة البنائية:** تعرف كذلك باليقظة الشاملة، أو اليقظة الاجتماعية حسب نوع المؤسسة، وهي تضم أنواع اليقظة الأخرى دون الأنواع السالفة الذكر، وتسعى إلى التيقظ والمراقبة المستمرة والمتواصلة بجمع المعلومات المتعلقة بكل الأحداث والتطورات التي تطرأ على الميادين الاقتصادية، والسياسية، والقانونية، والاجتماعية، التي تميز المؤسسة عن منافسيها، ثم تقوم بمعالجتها حسب طبيعتها، ونشرها إلى مراكز اتخاذ القرار عبر شبكات الاتصال (بوخمخ عبد الفتاح، 2017، 299).

وهناك انواع لليقظة الاستراتيجية يمكن اختصارها في الجدول الآتي: (يوسف عبايدية، 2017، 299).

التنبؤ – الاستشراف	الحاضر – الماضي	نوع اليقظة
سوق محيطي، سوق نامي، أسواق جديدة محتملة	التركيز السوقية	اليقظة التسويقية
التطورات المستقبلية للقانون.	التشريعية الوطنية الدولية.	اليقظة التشريعية والقانونية
الاستشراف الاقتصادي.	الاتفاقيات والمعاهدات الاقتصادية.	اليقظة الاقتصاد الكلي
الأخطار والتهديدات المستقبلية.	الاحداث الدولية الحالية.	اليقظة الجيوسياسية
التحولات عبر الأجيال.	سلوك المستهلكين	اليقظة المجتمعية

Source: véronique MESGUICH, la veille mode d'emploi, cci versailles, inforthequeplole universitaire leonard de vinci, october 2006, p6.

ومن خلال ما تقدم من الأدبيات يمكن وصف اليقظة الاستراتيجية: هي مجموعة العمليات والأنشطة المنظمة التي يقوم بها المصرف لرصد وتحليل التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية بطريقة استباقية من أجل اقتناص الفرص وتجنب المخاطر.

ثانياً: الميزة التنافسية:

#### 1- مفهوم الميزة التنافسية:

عرفت بأنها السمة التي تتيح للمؤسسة التفوق على منافسيها؛ إذ تنشأ عند اكتشاف المؤسسة طرقاً جديدة الهدف منها اشباع حاجات العملاء، فتقوم بتطوير من افكار جديدة أكثر تأثيراً من تلك المستعملة من قبل. كما عرفت بأنها المكان المتطور طويل الأمد الذي تطوره بالمؤسسة من خلال اداء دورها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع للمستخدمين لا يستطيع المنافسون تقديمها. وانها الميزة التي تكون عنصراً لتفوق المؤسسة يحقق في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس

وعرفت بأنها تقوم بالتطوير من افكار جديدة أكثر تأثيراً من تلك الافكار المستعملة من قبل، وانها المكان المتطور طويل الامد الذي تطوره المؤسسة من خلال دورها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع لعملائها لا يستطيع المنافسون تقديمها (الياس سالم، 2021، 127).

وعرفت أيضاً قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق والافضلية على المنافسين في السوق، ويأتي هذا التفوق عن طريق تطوير قدرات الميزة في المؤسسة (شرف الدين، 2020، 57).

#### 2- اهمية الميزة التنافسية:

تعدُّ اهمية الميزة التنافسية داخل المؤسسات الأكثر تأثيراً في الاسواق العالمية في ظل تسارع التطور التكنولوجي من أجل السيطرة على السوق من خلال ما تقدمه المؤسسات والمنظمات الى عملائها.

ويمكن تلخيص اهمية الميزة التنافسية بالنقاط الآتية: (جليل، 2010، 45).

- أ- انها الوسيلة التي يمكن من خلالها التفوق على المنافسين.
- ب- انها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- ت- تجعل الموارد الفريدة للتنظيم متفقه مع الفرص الموجودة في البيئه.
- ث- يمكن للمنظمة من خلالها البقاء والنمو في بيئة شديدة المنافسة.
- ج- تمثل مؤشراً على المنظمة موقعا تنافسيا في السوق.
- ح- تعد معياراً ناجحا للمنظمات الناجحة لتميزها بايجاد النماذج المميزة والجديدة التي لايمكن تقليدها بسهولة.

وبلخص (كحيل، 2016، 50) ايضاً اهمية الميزة التنافسية في النقاط الآتية:

- خلق قيمة للعملاء من خلال تلبية متطلباتهم وتعزيز ولائهم وتدعم صورة وسمعة المؤسسة.
  - تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين بالسلع والخدمات المقدمة للعملاء، وللتميز في الكفاءات والموارد والاستراتيجية المتبعة في ظل البيئة شديدة المنافسة.
  - تحقيق ربحية عالية للمؤسسة للبقاء والاستثمار في السوق.
- ومن اهم الأهداف الاساسية لتحقيق الميزة التنافسية هي:

- الدخول بمجال تنافس جديد: كالتعامل مع عملاء جدد او تقديم سلع وخدمات جديدة.
- بناء رؤى للأعمال المستقبلية تكون جديدة لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لبلوغها.

### 3- ابعاد الميزة التنافسية:

- أ- الجودة: للجودة مفاهيم كثيرة فمن المفاهيم التي استعملت وباشكال مختلفة فقد تعرف على السلعة او الخدمة التي تليها حاجات العملاء. او هي الهدف الديناميكي والمتحرك والذي يتوجب من خلاله تحسين السلع والخدمات على مر الزمن كلما تقدم المنافسون وان جودة المنتج بالامس لاتكون له غدا. (Alian courtios,2001,330)
- ب- المرونة: هي القدرة على تقديم مدى واسع من المنتجات للعملاء، وأن العنصر المهم هو القدرة على تقديم منتجات في الوقت الذي يكون مطلوباً من المنظمة ان تطور منتجات جديدة (المعموري، 2002، 38).
- ت- الابتكار والابداع: يؤدي زيادة التنافس بين المنظمات على زيادة اهتمام تلك المنظمات بالابداع والتركيز عليه (القضاة، 2021، 97).
- ث- النوعية: وذلك من خلال اضافة خصائص فريدة للمنتجات يعطيها جاذبية تنافسية التي يجب ان تكون ذات فائدة للعملاء، وتحقق نوعية من خلال بعدين هما نوعية التصميم وتعني ملائمة خصائص تصميم المنتج للوظيفة، ونوعية المطابقة وتعني قدرة المنظمة على تحويل المدخلات الى مخرجات مطابقة، او منسجمة مع الخصائص المحددة في التصميم وان تركز على النوعية ينعكس بميزة تنافسية وربحية (الروسان، 2007، 115).

### 4- استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية:

يمكن تحقيق التفوق على الاخرين من خلال عدة امور اهمها: (العص، 2019، 101).

- أ- الكفاءة المتفوقة: تتعلق بتكلفة المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات محددة فالإنتاجية العالية والهيكل التنظيمي المناسب وانظمة العمل التي تتبعها المؤسسة كلها تسهم بتحقيق كفاءة مرتفعة بالمقارنة مع المنافسين.
- ب- الجودة المتفوقة: تقاس من خلال ما تحققه المؤسسة من سلع وخدمات تحظى بقبول العملاء.
- ت- الأبداع المتفوق: يتحقق من خلال تقديم السلع والخدمات الجيدة او العمل بأساليب جديدة تختلف عن المنافسين.
- ث- الاستجابة المتفوقة: تقاس من خلال قدرة المؤسسة على تقديم سلع وخدمات تلبي حاجات ومتطلبات عملائها بشكل افضل من منافسيها.
- ومن خلال ما نُطرق إليه، يمكننا أن نصف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسات المالية (المصارف) على تقديم خدمات ذات قيمة مضافة يصعب تقليدها، مما يمكن تحقيق حصة سوقية أكبر وايتدامة في الاداء.

### المحور الثالث: الجانب العملي:

أولاً: وصف عينة البحث: تم اختيار (3) مصارف اهلية لدراسة مشكلة البحث، وقد وُزعت (120) استمارة وهي عينة البحث المتمثلة بالعاملين في المصارف الأهلية موزعين، كما في الجدول (1).

#### الجدول (1)

#### الاستمارات الموزعة على المصارف المبحوثة

ت	أسماء المصارف الأهلية	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المرجعة والصالحة للتحليل
1	مصرف العراقي للجارة	40	36
2	مصرف التنمية الدولي	40	36
3	مصرف بغداد	40	38
المجموع		120	110

المصدر: من اعداد الباحث.

ثانياً: عينة البحث: تتكون من:

#### جدول (2)

عينة البحث	العدد	النسبة المئوية
مصرف العراقي للجارة	36	32%
مصرف التنمية الدولي	36	32%
مصرف بغداد	38	36%
المجموع	110	100%

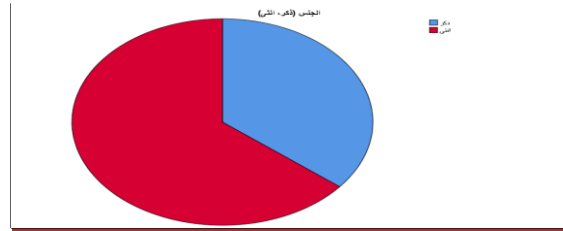
ثالثاً: أساليب جمع وتحليل البيانات: صممت استمارة الاستبانة حسب أهداف البحث وفرضياته، من خلال الاعتماد على الأدبيات النظرية ذات العلاقة بموضوع البحث، كما كانت هناك مقابلات شخصية مع مدراء وموظفي المصارف.

رابعاً: التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث:

التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب الجنس: من خلال تحليل استمارة الاستبانة بعد ملئها من لدن أفراد عينة، بواقع (110) استمارة، على وفق الجدول (1).

جدول (3) يُبين توزيع حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
35.5	35	الذكر
63.6	75	أنثى
%100	110	المجموع

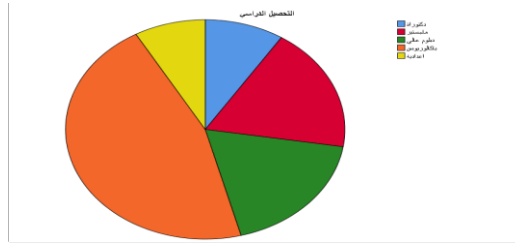


❖ التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب التحصيل الدراسي: من خلال تفريغ البيانات الخاصة بالتحصيل الدراسي

لأفراد عينة البحث، وكما موضح بالجدول (4):

جدول (4) يُبين توزيع التحصيل الدراسي.

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الدراسي
9.2	10	دكتوراه
18.3	20	ماجستير
18.3	20	دبلوم عالي
45.9	50	بكالوريوس
8.3	9	اعدادية
%100	110	المجموع



رابعاً : تحليل آراء واستجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث:

استعمال مقياس (Likert) الخماسي الذي يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطى (5) درجة التمثيل حقل الإجابة (أتفق بشدة) إلى أقل وزن له والذي أعطى (1) درجة لتمثل حقل الإجابة (لا أتفق بشدة) وبينهما أوزان أخرى هي (2، 3، 4) لتمثل حقل الإجابة (اتفق محايد، لا اتفق على التوالي. ومن جانب آخر اعتمد الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) كمعيار وتقييم الدرجة المتحصل عليها، علماً أن الوسط الفرضي يمثل  $(5+4+3+2+1) / 5 = 3$ ، وتم تقسيم هذا المبحث على الآتي:

أ - تحليل آراء واستجابات أفراد العينة حول ابعاد اليقظة الاستراتيجية ( المتغير المستقل)

جدول (5) التوزيع التكراري والأوساط الحسابية ابعاد اليقظة الاستراتيجية

العامل	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %
اليقظة التنفسية	X1	20	50	15	11	13	2.51	1.24	17.2%
	X2	30	40	10	15	14	2.48	1.36	13.7%
	X3	40	30	23	16	-	2.14	1.07	10.3%
	X4	26	83	-	-	-	1.76	0.42	41.5%
	X5	48	40	8	13	-	1.87	0.99	17.3%
<b>المعدل العام</b>							<b>2.15</b>	<b>1.01</b>	<b>43%</b>
اليقظة التكنولوجية	X6	28	58	40	36	109	3.52	1.45	10.3%
	X7	36	111	82	45	-	2.50	0.91	13.2%
	X8	94	59	101	20	-	2.61	1.45	34.6%

34.6%	1.45	2.61	20	101	-	59	94	X9	
7.4%	1.32	3.12	65	44	45	100	20	X10	
57%	1.31	2.87	المعدل العام						
21.0%	1.44	3.12	69	55	30	80	40	X11	اليقظة التجارية
27.5%	1.11	2.62	-	77	77	60	60	X12	
20.0%	0.32	1.88	-	-	-	242	32	X13	
20.0%	0.32	1.88	-	-	-	-	274	X14	
11.5%	1.45	3.52	109	36	40	58	28	X15	
52%	0.92	2.60	المعدل العام						
12.7%	0.91	2.50	-	45	82	111	36	X16	اليقظة البيئية
33.1%	1.45	2.61	20	-	101	59	94	X17	
33.1%	1.45	2.61	20	101	-	59	94	X18	
7.0%	1.32	3.12	65	44	45	100	20	X19	
14.1%	1.44	3.12	69	55	30	80	40	X20	
56%	1.31	2.80	المعدل العام						
56.8%	1.13	2.84	المؤشر الكلي لليقظة الاستراتيجية						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج ال SPPS.

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يأتي:

- اليقظة التنافسية: أن فقرات اليقظة التنافسية حققت مستوى غير سيء؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.15) وبنسبة اتفاق (57%) وهي في مدى جيد يدعمه انحراف معياري (1.01)، وأن أكثر الفقرات اسهاما في تحقيق هذا المستوى كانت أولها اتخاذ اليقظة الاستراتيجية من قبل القيادات الادارية انجاز اعمالها المختلفة، (X2) وباتفاق (13.7%) من المبحوثين وبوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (1.36)، في حين كان العامل الخامس (5X) والمتمثل بـ(المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المصارف من خلال البحث عن المعلومات الواقعية والمستقبلية) وباتفاق (17.3%) من الأفراد المبحوثين وبوسط حسابي (1.87) وبانحراف معياري (0.99).

2- اليقظة التكنولوجية: أن فقرات اليقظة التكنولوجية حققت مستوى جيد، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.87) وبنسبة اتفاق (57%) وهي في مدى جيد يدعمه انحراف معياري (1.31)، وأن أكثر الفقرات اسهاما في تحقيق ايجابية هذا المتغير كانت تتعلق بـ(تمتلك المصارف برامج غير جيدة قادرة على التنبؤ بحاجات المجتمع)، والمتمثلة بالعامل (X9) وباتفاق (34.6%) يدعمه وسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (1.45)، أما العامل المتمثل بـ (X8) اليقظة التكنولوجية تتناسب وتحقق أهداف المنظمة، وباتفاق (34.6%) يدعمه وسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (1.45).

3- اليقظة التجارية: أن فقرات اليقظة التجارية حققت مستوى جيد، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.60) وبنسبة اتفاق (52%) وهي في مدى جيد يدعمه انحراف معياري (0.92)، وأن أكثر الفقرات اسهاما في تحقيق ايجابية هذا المتغير كانت تتعلق بـ(مراقبة ومتابعة الانشطة والقرارات المتعلقة بمستقبل المؤسسة لإنذارها في الوقت المناسب وانتهاز الفرص). (X11) وباتفاق (21%) يدعمه وسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.44)، أما العامل (X15) والمتمثل بـ(ارتباط فروع المصارف تسهم في ضبط وتنفيذ اليقظة الاستراتيجية) وباتفاق (11.5%) يدعمه وسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.45).

4- اليقظة البيئية: أن فقرات الموارد البشرية حققت مستوى جيد، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.84) وبنسبة اتفاق (56.8%) وهي في مدى جيد يدعمه انحراف معياري (1.13)، وان أكثر الفقرات اسهاما في تحقيق ايجابية هذا المتغير كانت تتعلق بـ(اليقظة الاستراتيجية)، والمتمثلة بالعامل (X17) وباتفاق (33.1%) يدعمه وسط الحسابي (2.61) وانحراف معياري (1.45)، أما العامل (19X) والمتمثل بـ(تعمل المصارف على استقطاب أصحاب الكفاءات والخبرات) جاء بالمرتبة الأخيرة وباتفاق (7.0%) يدعمه وسط (3.12) وانحراف معياري (1.32).

مما تقدم نلاحظ أن المؤشر الكلي لليقظة الاستراتيجية جاء بمستوى جيد، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام له (2.80) وهو أقرب من الوسط الفرضي (3) وبنسبة اتفاق (56%) يدعمه انحراف معياري (1.31) وهي في مستوى جيد. وبناءً على ذلك، فإن العينة المبحوثة تبدي اهتماماً جيداً بهذا المتغير.

وبهدف الوقوف على الاولويات، يوضح الجدول (6)، الأهمية النسبية لكل خاصية.

جدول (6) الأهمية النسبية لابعاد اليقظة الاستراتيجية

ت	المتغيرات	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
1	اليقظة التنافسية	0.46	1.01	2.15
2	اليقظة التكنولوجية	0.45	1.31	2.87
3	اليقظة التجارية	0.35	0.92	2.60
4	اليقظة البيئية	0.47	1.31	2.80

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

ب - تحليل آراء واستجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية ( المتغير التابع ):

جدول (7) التوزيع التكراري والأوساط الحسابية لابعاد الميزة التنافسية

الوزن النسبي %	الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	الفقرات	العامل
35.0%	1.11	2.62	-	77	77	60	60	X21	الجودة
19.0%	0.32	1.88	-	-	-	242	32	X22	
45.2%	1.11	2.31	-	65	32	101	76	X23	
55.4%	0.85	2.77	المعدل العام						
17.7%	1.45	3.52	109	36	40	58	28	X24	المرونة
22.0%	0.91	2.50	8	45	82	111	36	X25	
59.0%	1.45	2.61	3	20	101	59	94	X26	
55.6%	1.27	2.78	المعدل العام						
60.0%	1.45	2.61	-	20	101	59	94	X27	الابتكار والإبداع
13.0%	1.32	3.12	65	44	45	100	20	X28	
26.0%	1.44	3.12	69	55	30	80	40	X29	
59%	1.40	2.95	المعدل العام						
60.0%	1.45	2.61	-	20	101	59	94	X30	التوعية
13.0%	1.32	3.12	65	44	45	100	20	X31	
26.0%	1.44	3.12	69	55	30	80	40	X32	
59%	1.40	2.95	المؤشر العام						
57.2%	1.23	2.86	المؤشر الكلي للميزة التنافسية						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج ال SPPS.

نلاحظ من الجدول اعلاه ما يأتي:

- 1- **الجودة:** إن فقرات الجودة حققت مستوى جيد؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.77) وهو أقرب من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبنسبة اتفاق (55.4%) ، وهي في مدى جيد يدعمه انحراف معياري (0.85)، وأن أكثر الفقرات أسهاماً في تحقيق ايجابية هذا المتغير كانت تتعلق بـ(ان جودة المنتج هي التي تساعد على جذب المستخدمين), والمتمثلة بالعامل (23X) وباتفاق (45%) يدعمه وسط حسابي (2.31) وبانحراف معياري (1.11). أما العامل الذي جاء بالمرتبة الأخيرة (X22) والمتمثل بـ(التأكيد على الخطط لليقظة التجارية مع توفير ما ينتج عنها من منافع اقتصادية) وباتفاق (19%) يدعمه وسط حسابي (1.88) وبانحراف معياري (0.32).
  - 2- **المرونة:** أن فقرات المرونة حققت مستوى جيد، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.78) وهو أقرب من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبنسبة اتفاق (55.6%) وهي في مدى جيد يدعمه انحراف معياري (1.27)، وأن أكثر الفقرات إسهاماً في تحقيق ايجابية هذا المتغير كانت تتعلق بـ(اختيار البديل الذي يحقق الأهداف بأكبر قدر من الفاعلية) والمتمثلة بالعامل (26X) وباتفاق (59%) يدعمه وسط حسابي (2.61) وبانحراف معياري (1.45) ، أما العامل الأخير (24X) المتمثل بـ(الخيارات والبدائل المتاحة), وباتفاق (17.7%) فيدعمه وسط حسابي (3.52) وبانحراف معياري (1.45).
  - 3- **الابتكار والابداع:** إن فقرات الابتكار والابداع حققت مستوى جيد، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.95) وهو أقرب من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبنسبة اتفاق (59%) وهي في مدى جيد يدعمه انحراف معياري (1.40)، وأن أكثر الفقرات اسهاماً في تحقيق ايجابية هذا المتغير كانت تتعلق بـ(كلما زاد الابداع والابتكار زادت المنافسة), والمتمثلة بالعامل (X27) وباتفاق (60%) يدعمه وسط حسابي (2.61) وبانحراف معياري (1.45). أما العامل الأخير (28X) والمتمثل بـ(اعتماد المصارف على اختيار افضل البدائل المطروحة لتحقيق رضا المستخدمين), وباتفاق (13%) يدعمه وسط حسابي (3.12) وبانحراف معياري (1.32).
  - 4- **النوعية:** أن فقرات النوعية حققت مستوى جيد، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.95) وهو أقرب من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبنسبة اتفاق (57.2%) وهي في مدى جيد يدعمه انحراف معياري (1.23)، وان اكثر الفقرات إسهاماً في تحقيق ايجابية هذا المتغير كانت تتعلق بـ(قدرة المصارف على تحويل المدخلات الى مخرجات مطابقة للخصائص والتصميم), والمتمثلة بالعامل (30X) وباتفاق (60%) يدعمه وسط حسابي (2.61) وبانحراف معياري (1.45)، أما العامل الأخير (31X) والمتمثل بـ(تقديم نوعية عالية من الخدمات بالشكل المناسب للمجتمع), وباتفاق (13%) يدعمه وسط حسابي (3.12) وبانحراف معياري (1.32).
- مما تقدم نلاحظ أن المؤشر الكلي للميزة التنافسية جاء بمستوى جيد، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام له (2.86) وهو أقرب من الوسط الفرضي (3) وبنسبة اتفاق (59%) وهي في مدى جيد. يدعمه انحراف معياري (1.40).
- وبهدف الوقوف على أولويات الاهتمام الميزة التنافسية، يوضح الجدول (8) الأهمية النسبية لكل مرحلة من مراحل الميزة التنافسية.

جدول (8) الأهمية النسبية لأبعاد الميزة التنافسية

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	معامل الاختلاف
1	الجودة	2.77	0.85	33.3%	11.26
2	المرونة	2.78	1.27	33.3%	12.10
3	الابتكار والابداع	2.95	1.40	33.3%	11.12
4	التوعية	2.95	1.40	33.3%	8.77

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من الجدول أعلاه أن الميزة التنافسية للعينة المبحوثة كان بمستوى جيد من المقياس ذات الدرجات الخمس (75.12).

خامساً: تحليل واختيار علاقات الارتباط بين خصائص اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

تختص هذه الفقرة بقياس علاقات الارتباط بين متغيرات البحث التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الأولى لكل مكون من خصائص اليقظة الاستراتيجية؛ وذلك من خلال استعمال معامل الارتباط بيرسون من أجل اكتشاف طبيعة العلاقة الواردة في الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ابعاد اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية والجدول (9) يوضح نتائج تحليل علاقة الارتباط.

جدول (9) نتائج تحليل علاقات الارتباط بين ابعاد اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

درجة الثقة		الميزة التنافسية			المتغير التابع
درجة الثقة	مستوى معنوية	T الجدولية	T المحسوبة	R	المتغير المستقل اليقظة الاستراتيجية (X)
%95	0.05	2.39	3.06	0.98	اليقظة التنافسية
			3.94	0.99	اليقظة التكنولوجية
			3.97	0.97	اليقظة التجارية
			3.85	0.95	اليقظة البيئية

			3.70	0.97	المؤشر الكلي
الارتباط بين المتغيرين موجب وقوي ومعنوي					القرار ( النتيجة )

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج ال SPPS.

يتضح من الجدول (9) وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) بين خصائص اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية، إجمالاً، وذات دلالة إحصائية عند المستوي (5%) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينها ( $R = 95\%$ ) وهي قيمة جيدة جداً تعكس قوة هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وأن ما يدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة البالغة (3.70) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.39) ودرجة ثقة (95%)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين ابعاد اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية إجمالاً، وقد جاءت نتائج اختبار ابعاد اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية كلاً على حدة تدعم هذه النتيجة على النحو الآتي:

أ - هناك علاقة ارتباط خطية قوية بين اليقظة التنافسية والميزة التنافسية؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.98%) وهي قيمة جيدة جداً، إذ تشير قيمة (T) المحسوبة (3.06) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.39) عند مستوى معنوي (5%)، أي درجة ثقة (95%). ويعني ذلك إلى قوة العلاقة بين المتغيرين.

ب - هناك علاقة ارتباط خطية ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية بحسب ما أشار إليه معامل الارتباط البالغة (0.99%) وهي قيمة جيدة جداً تعكس قوة العلاقة بين المتغيرين، إذ تشير قيمة (T) المحسوبة والبالغة (3.94) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

ج - هناك علاقة ارتباط خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التجارية والميزة التنافسية، بحسب ما أشار إليه قيمة معامل الارتباط البالغة (0.97%) وهي قيمة موجبة تعكس قوة العلاقة بين المتغيرين، إذ تشير قيمة (T) المحسوبة (3.97)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (5%)، أي بدرجة ثقة (5%).

د - ترتبط اليقظة البيئية والميزة التنافسية بعلاقة ارتباط خطية معنوية بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.95) وهي قيمة جيدة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.75)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.85) عند مستوى معنوية (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا يفسر أنه كلما تمكن الأفراد العاملين بالمصارف الأهلية من الاستعمال الامثل لليقظة، لأداء أعمالهم وعمل الإدارة العليا على تشجيع العاملين المبدعين بالمصارف الأهلية. وتأسيساً على النتائج السابقة التي تثبت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ابعاد اليقظة الاستراتيجية (أجمالاً وتفصيلاً) والميزة التنافسية فعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

#### سادساً : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تختص هذه الفقرة بقياس علاقات التأثير بين كل ابعاد اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية من خلال استعمال نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل اكتشاف طبيعة العلاقة الواردة في الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود علاقة (تأثير بين ابعاد اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية) والجدول (10) يوضح نتائج تحليل علاقة التأثير بين ابعاد اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

جدول (10) نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لابعاد اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية (إجمالاً وتفصيلاً)

الميزة التنافسية				المتغير المعتمد
مستوى معنوية	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	R2% معامل التفسير	المتغير المستقل
0.05	10.1	12.45	97.08	اليقظة التنافسية
		10.47	98.02	اليقظة التكنولوجية
		15.79	99.09	اليقظة التجارية
		13.38	99.03	اليقظة البيئية
		13.02	98.30	المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج ال SPPS.

يتضح من الجدول (10) نتيجة قياس تأثير ابعاد اليقظة الاستراتيجية إجمالاً وتفصيلاً على متغيرات الميزة التنافسية لا تقل عن نسبة (98.30%)، وهي نسبة ممتازة يدعم ذلك اختبار (F) فقد بلغت قيمه (F) المحسوبة (13.2) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (10.1) عند مستوى معنوية (5%) وان قيمة معامل التحديد (R2) بلغت (98.30) وهذا يعني أن النسبة المتبقية من قيمة معامل التحديد (R2) هي (1.70%) فتعزى لأسباب أخرى غير داخلية في البحث الحالي.

وجاءت نتائج علاقة التأثير بين متغيرات ابعاد اليقظة الاستراتيجية كلا على حدة والميزة التنافسية على النحو الآتي:

أ - وجود تأثير جيد جدا حسب ما أشار إليه معامل التحديد بين اليقظة التنافسية والميزة التنافسية، وهي نسبة تشير إلى أن اليقظة الاستراتيجية قادرة على تفسير (97.08%)، من التغيرات الحاصلة في متغير الميزة التنافسية، وأن النسبة الباقية (2.92%) هي بسبب متغيرات أخرى غير داخلية في البحث الحالي، كما تشير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (12.45) إلى أن العلاقة بين المتغيرين معنوية عند مستوى (5%).

ب - هناك تأثير ذات دلالة معنوية بين اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية؛ إذ بلغت قيمه معامل التحديد (98.02%) تدعمه قيمة (F) المحسوبة (10.47) عند مستوى معنوية (5%)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (10.1)، وهذه النسبة تشير إلى تفسير التغيرات الحاصلة في متغير الميزة التنافسية، أما النسبة الباقية والبالغة (1.98%) فهي بسبب متغيرات خارجية أخرى غير داخلية في البحث الحالي.

ج - بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) بين متغير اليقظة التجارية نحو (99.03%)، أما النسبة المتبقية (0.97%) تعود لمتغيرات غير داخلة في البحث الحالي، كما أن ( $F$ ) المحسوبة بلغت (19.795) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (10.1) عند مستوى معنوية (5%).

د - بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) بين متغير اليقظة البيئية نحو (99.3%)، أما النسبة المتبقية (0.97%) تعود لمتغيرات غير داخلة في البحث الحالي، كما أن ( $F$ ) المحسوبة بلغت (13.38)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (10.1) عند مستوى معنوية (5%). وتأسيساً على النتائج السابقة التي تثبت وجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين ابعاد اليقظة الاستراتيجية (أجماًً وتفصيلاً) والميزة التنافسية وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

يتناول هذا المحور اهم الاستنتاجات النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة التي توصل لها الباحث في المصارف المبحوثة وكالاتي:

أولاً: الاستنتاجات:

- 1- إن التخلي عن اليقظة الإستراتيجية البيئية المالية يؤدي الى مخاطر غير متوقعة وضياع الفرص التي من الممكن ان تطور المؤسسة.
- 2- تُعنى المصارف بالتطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال تقديم الخدمات للزبائن في إطار ما يسمى باليقظة التكنولوجية.
- 3- ان عدم تطبيق اليقظة التنافسية يؤثر سلباً على كل الخطط والاستراتيجيات التنافسية.
- 4- حققت اليقظة التنافسية مستوى مقبول؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.84) وبنسبة اتفاق (56.8%) وهي في مدى جيد وهي اكثر الفقرات اسهاماً في تحقيق هذا المستوى كانت أولها اتخاذ اليقظة الاستراتيجية من لدن المصارف المبحوثة.

**وبناء على ما توصلنا إليه نقدم التوصيات الآتية:**

ثانياً: التوصيات:

- 1- انشاء وحدات مراقبة متخصصة تعمل على تتبع البيانات المالية وتحويلها الى تقارير استشرافية تعزز الميزة التنافسية للمصرف عبر رصد التحركات قبل وقوعها.
- 2- اعتماد المصارف نظام اليقظة الاستراتيجية ضرورة لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المالية والمصرفية.
- 3- تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية يحتاج برامج متطورة لتواكب سرعة والكم الهائل للمعلومات المتدفقة إلى المؤسسة ، وأفراد متخصصين ذوي خبرة من أجل المنافسة.

- 4- التقييم المستمر لبيئة المخاطر (SWOT Analysis)، وتفعيل الية التشخيص لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات على المستويات الإدارية كافة، ليستعمل هذا التقييم قاعدة بيانات لتحديد مؤشرات الخطر التي تستوجب اطلاق صافرة الانذار المبكر داخل المؤسسة.
- 5- يجنب رصد المعلومات الدقيقة والصحيحة عن طريق معرفة ادوات اليقظة الاستراتيجية المؤسسات المالية المخاطر المحتملة في المستقبل، وحماية المؤسسة من الصدمات المالية المفاجئة.

## المصادر

### المصادر العربية:

- 1- إسماعيل كحيل، ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين، رسالة ماجستير في الادارة والقيادة، جامعة الاقصى، (2016).
- 2- آمال غالب المعموري، فاعلية تقويم اداء الموارد البشرية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، في ادارة الاعمال، جامعة بغداد، (2002).
- 3- الفكيكي علي فرحان عبدالله، دور القيادة في نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة- من وجهة نظر الاكاديميين العراقيين في المملكة المتحدة، اطروحة دكتوراة، الجامعة العالمية للعلوم الاسلامية، ادارة الجودة الشاملة، برطانية، لندن، (2016).
- 4- الياس سالم، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال، مجلة ابحاث ودراسات التنمية، جامعة البشير الابراهيمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، (2021).
- 5- بوخمخ عبد الفتاح، مصباح عائشة، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية /قسنطينة، جامعة منتوري (2019).
- 6- حيدر جليل، اثر استراتيجيات ادارة سلاسل التجهيز في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة استطلاعية من وجهة نظر عينة من المديرين في القطاع الصناعي، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، (2010).
- 7- جمال العيص، دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السورية، مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية، (2019).
- 8- سلمى علاوة، اليقظة الاستراتيجية وسيلة تسييره حديثة في ظل عصر المعرفة، مجلة المؤسسة العدد2، المجلد، مخبر ادارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر، (2013).
- 9- شرف الدين علي شقيفات، دور استراتيجية التسويق في تحسين الميزة التنافسية، دراسة حالة البنك الزراعي السوداني، رسالة ماجستير، جامعة نيأئين، (2020).
- 10- طارق طعمة عطية الشمري دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة، بحث ميداني في شركة زين للاتصالات/العراق. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 11 ، العدد 24 ). (2011)

- 11- فرح شعبان ودباغي مريم، الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي ( أدوات التسيير الحديثة في المنظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الازمات)، جامعة البليدة، الجزائر، 2015.
- 12- فالتة اليمين، "اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الجزائرية". أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية (2013).
- 13- علاء قاسم القضاة، اثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الاردن الادارة والاقتصاد جامعة الملك عبد العزيز، (2021).
- 14- علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبليس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، (2011).
- 15- محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي دراسة في القطاع المصرفي الاردني، جامعة اربد عمان،(2007).
- 16- يوسف عبايدية والعري عمران، اليقظة الاستراتيجية كمدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد2، جامعة العربي التبسي، الجزائر، (2017).

#### المصادر الأجنبية:

- 1- Alian courtios&Gestion"2001" de production ,les edition organization llemetrage .
- 2- Arcos, Ruben (2016). Public relations strategic intelligence: intelligence analysis, communication and influence. Public relations review. 42. 264-270  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.08.003>.
- 3- BROUARD François: Développement d'un outil Diagnostique des pratiques de veille Stratégique des.
- 4- PME, PP 01.02. 7eme Congés international francophone en Entrepreneuriat PME 27.28 et 29 octobre 2004.Montpellier. [http // www.hec.ca/ airepme/ pdf/2004/014-Mars2009](http://www.hec.ca/airepme/pdf/2004/014-Mars2009).
- 5- Dilworth ,james B,1992,"operation management " design planning and control of manufacturing and serviesmcGraw Hall ,Inc New Yourk.
- 6- Da Silva. Antonio Lopes (2002). "L'Information et l'Entreprise: Des savoirs à partager et à capitaliser, méthodes,outils et applications à la Veille". Thèse de doctorat Non-

publié, Sciences de Gestion, Université de Droit, D'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille, Marseille, La France.

7- En anglais. Environmental Scanning. Compétitive Intelligence. Environmental Intelligence. Business Intelligence.

8- Iancu, Eugenia (2018). The business intelligence systems. The USV Annals of Economics and Public Administration. Vol.18, issue 1(27).

9- Gérard Verna, "la veille technologique : une ardente récessif", Université Laval, Novembre 1993, <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html> consulte le 28-04-2011.

10- Jenster, P., & Søylen, K. S. (2013). The Relationship between Strategic Planning and Company Performance – A Chinese perspective. Journal of Intelligence Studies in Business, 3(1).

11- LABONTE Daniel. La Veille Activité ou Profession , [http// www.Mmedium.com / veille / activité](http://www.Mmedium.com/veille/activite), 12-03-2009.

12- Nathalie Costa, Veille et Benchmarking, Ellipses, Paris, 2008.

13- Popovič, A., Hackney, R., Coelho, P. S., & Jaklič, J. (2012). towards business intelligence systems success: Effects of maturity and culture on analytical decision-making. Decision Support Systems, 54(1), 729-739.

14- Sabanovic, A., & Søylen, K. S. (2012). Customers' Expectations and Needs in the Business Intelligence Software Market. Journal of Intelligence Studies in Business, 2(1), 5-20.

15- SIMON Y et JOFFER. P, Encyclopédie de gestion, Economica, 2 eme éd, 1997, paris.

16- SADOK Moufida, Impact des Tic sur la Compétitivité de l'entreprise : Application Innovante de

17- l'Internet pour VS, p10-14 .[http://www.gdrts.v-paris 10 Fr/ pdf/ doctorants. Mars2005](http://www.gdrts.v-paris10.fr/pdf/doctorants.Mars2005).