



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المثنى - كلية الإدارة والاقتصاد

قسم العلوم المالية والمصرفية

اليقظة الاستراتيجية كمنظور معاصر لتعزيز الذكاء التنافسي من
خلال الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي : دراسة تحليلية لآراء
عينة من مدراء المصارف الاهلية في وسط وجنوب العراق

رسالة ماجستير مقدمة إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة المثنى

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية

من قبل الطالب

علي مفتن صيوان

بإشراف الاستاذ المساعد الدكتور

سلام جاسم حمود العارضي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ
وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى
عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ
تَعْمَلُونَ.))

صدق الله العلي العظيم

سورة التوبة\ الاية : 105

بسم الله الرحمن الرحيم

إقرار المشرف

أقر أن اعداد الرسالة الموسومة ((اليقظة الاستراتيجية كمنظور معاصر لتعزيز الذكاء التنافسي من خلال الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي: دراسة ميدانية تحليلية لآراء عينة من قادة مصارف القطاع الخاص)) للطالب (علي مفتن صيوان) قد جرت تحت اشرافي في قسم العلوم المالية والمصرفية / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة المثني ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية ولأجله وقعت.


التوقيع :
الاسم : أ. د. م. سلام جاسم حمود
كلية الادارة والاقتصاد/جامعة المثني
التاريخ : ٢٠٢٢ / ٦ / ٢٤

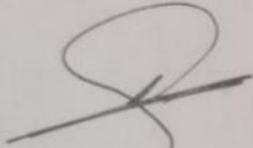
توصية رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية :

بناءً على الاقرار الذي تقدم به المشرف ، ارشح هذه الرسالة للمناقشة .


التوقيع :
الاسم : أ. م. د. علي جابر عبد الحسين
كلية الادارة والاقتصاد/جامعة المثني
التاريخ : ٢٠٢٢ / ٦ / ٢٤

إقرار المقوم اللغوي

اشهد ان الرسالة الموسومة (اليقظة الاستراتيجية كمنظور معاصر لتعزيز الذكاء التنافسي من خلال الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي: دراسة ميدانية تحليلية لأراء عينة من قادة مصارف القطاع الخاص)، قد جرى مراجعتها من الناحية اللغوية، وقد اصبحت بأسلوب علمي سليم من الالفاظ والتعبير اللغوي والنحوي وانها صالحة للمناقشة، ولأجله وقعت.



التوقيع :

الاسم: أ.م.د. ظافر عباس عناد

كلية التربية الاساسية/ جامعة المنفى

التاريخ : ٢٠٢٢ / ٨ / ٧

الإهداء

إلى فاطمة و ابيها و بعلمها و بنيتها اجلالاً و اكراماً الى وطن
العلم و الحضارة و السلام بلدي العراق.

عزاً و فخراً

إلى عنوان العطاء و التضحية و الصبر و دعائهم لي
سبب نجاحي و والدي و والدتي.

اطال الله عمرهما

إلى من شاركني هموم الحياة و الدراسة و خفف عني
اخوتي زوجتي الغالية .

إلى كل من أعانني ولو بكلمة. لهم الشكر و العرفان .

والى كل من يسرهم نجاحي اساتذتي ، اصدقائي ، زملائي،
دفعتي المتميزة .

((شكر وامتنان))

الحمد لله أولاً وأخيراً على جميع أنعامه وتوقيفاته، والصلاة والسلام على رحمة العالمين وخاتم النبيين محمد (صل الله عليه وعلى آله وسلم).

أما بعد: أتقدم من أعماق قلبي بشكري وتقديري وامتناني للأستاذ المشرف الدكتور (سلام جاسم حمود العارضي) على جهوده في الإشراف وحسن المتابعة والتوجيه في ظل الظروف الراهنة التي فرضتها علينا جائحة كورونا، وما ترتبت عليها من صعاب وقيود على كافة الأصعدة، فكان الأستاذ الفاضل خير عوناً لي بدعمه وتحفيزه المستمر وتوجيهاته وملاحظاته القيمة في جميع مراحل الكتابة، مما ساعد في إعدادها بالشكل الذي بين أيديكم، فجزاه الله عني خير جزاء المحسنين ووفقه في كل مساعيه.

وإيماناً واعترافاً مني بالجميل الذي قدمه لي أصحاب المعروف من دعم ونصح لإكمال متطلبات البحث ، أتقدم ببالغ الشكر والتقدير الى عمادة كلية الإدارة والاقتصاد ومعاونيه للشؤون العلمية والإدارية والسيد رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية السابق الأستاذ الدكتور غسان طارق المعموري والسيد رئيس القسم الحالي الدكتور علي جابر عبد الحسين والدكتور مصطفى عبد الحسين المنصوري مقرر القسم الذين كانوا خير عون لما وصلت إليه هذه الدراسة .

كما أتقدم بشكري وتقديري للسيد رئيس و أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل والأساتذة محكمي استمارة الاستبانة والأساتذة الذين منحونا العلم والمعرفة في مرحلة الدراسة، لممارستهم مهامهم بإخلاص وتفان على الرغم من التحديات ، فأسأل الله لهم التوفيق والسداد.

ولا يفوتني أن أقدم شكري واحترامي لزملائي في دراسة الماجستير لما بذلوه من دعم وجهد طيلة ايام الدراسة فكانوا نعم الأخوة والاخوات واخص بالذكر الاخـت الغالية (حنين ميثم علي) والاخ العزيز (ابراهيم احمد عبد) والاخ الغالي (احمد حاضر عبد) اسال الله لهم التوفيق في مساعيمهم كلها .

الباحث

المستخلص:

تهدف الدراسة الحالية إلى توضيح علاقة اليقظة الاستراتيجية والذكاء التنافسي وتحليل حجم التأثير لتدخل العلاقة الوسيطة للتجديد الاستراتيجي، وتمثل التساؤل الرئيس للدراسة بالسؤال التالي: هل تعزز العلاقة بين اليقظة والذكاء التنافسي للمصارف عينة الدراسة من خلال تبني الادارة لمنهج التجديد الاستراتيجي؟، اذ انطلقت الدراسة من فرضية رئيسة مفادها : (يؤثر متغير اليقظة الاستراتيجية تأثيراً غير مباشر ذا دلالة احصائية بمتغير الذكاء من خلال التجديد الاستراتيجي).، وقد اختيرت المصارف الخاصة في العراق كمجتمع لتطبيق الدراسة الحالية معتمدة على المنهج التحليلي الوصفي، و شملت العينة القيادات الإدارية في المصارف المدروسة بشكل عمدي، إذ وزعت (250) استمارة استبيان، استرجع منها (214) استمارة، و(200) استمارة فقط كانت صالحة للتحليل الإحصائي. واعتمدت الدراسة على برنامج (SPSS.V.26) وبرنامج (AMOS.V.24) مع مجموعة من الأدوات الاحصائية مثل اجراء التحليل التوكيدي CFA بالاضافة للارتباط البسيط بيرسون لاختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، و نمذجة المعادلة الهيكلية SEM لاختبار فرضيات التأثير بين المتغيرات المدروسة، وقد خلصت هذه الدراسة لنتائج عدة من اهمها: وجود تأثير مباشر لليقظة الاستراتيجية في الذكاء التنافسي بشكل واضح وعلى مستوى الأبعاد، ويزداد هذا التأثير بوساطة التجديد الاستراتيجي، وفي ضوء هذه النتائج بنيت العديد من التوصيات اهمها: الاهتمام بمتغيرات الدراسة من خلال تثقيف القيادات الإدارية في المصارف عينة الدراسة بـ(اليقظة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي والذكاء التنافسي)، ودورها في تعزيز قدرتها على تقديم خدمات متميزة عن المنافسين.

الكلمات الدالة: اليقظة الاستراتيجية، التجديد الاستراتيجي، الذكاء التنافسي.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان	ت
	الاية القرآنية	
	الاهداء	
	شكر وامتنان	
أ	المستخلص	
ب-ث	قائمة المحتويات	
ج-خ	قائمة الجداول	
د-ذ	قائمة الاشكال	
ر	قائمة الملاحق	
1	المقدمة	
20-2	الفصل الاول	
14-2	المبحث الاول: مهجية الدراسة	
3	مشكلة الدراسة	1
4-3	اهمية الدراسة	2
5-4	اهداف الدراسة	3
5	مخطط الدراسة الفرضي	4
8-5	الفرضيات الخاصة بالدراسة	5
8	اسلوب الدراسة	6
8	حدود الدراسة	7
14-9	مجتمع و عينة الدراسة	8
20-15	المبحث الثاني: دراسات سابقة	
16-15	بعض الدراسات لمتغير اليقظة الاستراتيجية	1
17-16	دراسات بعض الدراسات لمتغير التجديد الاستراتيجي	2
19-18	بعض الدراسات لمتغير الذكاء التنافسي	3
20-19	خلاصة تحليلية للدراسات السابقة	4
70-21	الفصل الثاني التأسيس النظري	
36-21	المبحث الاول: اليقظة الاستراتيجية	
24-23	التطور التاريخي والمعرفي لليقظة الاستراتيجية	1
25-24	مفهوم اليقظة الاستراتيجية	2
28-26	اهمية اليقظة الاستراتيجية	3
29-28	فوائد اليقظة الاستراتيجية	4
30-29	اهداف اليقظة الاستراتيجية	5

32-30	6	مراحل اليقظة الاستراتيجية
32	7	مخطط مراحل اليقظة الاستراتيجية
35-33	8	ابعاد اليقظة الاستراتيجية
36	9	مخطط ابعاد اليقظة الاستراتيجية
48-37		المبحث الثاني: التجديد الاستراتيجي
39-38	1	مفهوم التجديد الاستراتيجي
40-39	2	خصائص التجديد الاستراتيجي
42-40	3	اهمية التجديد الاستراتيجي
43-42	4	اهداف التجديد الاستراتيجي
44-43	5	انواع التجديد الاستراتيجي
47-44	6	ابعاد التجديد الاستراتيجي
48	7	مخطط ابعاد التجديد الاستراتيجي
62-40		المبحث الثالث: الذكاء التنافسي
51-50	1	التطور التاريخي للذكاء التنافسي
53-51	2	مفهوم الذكاء التنافسي
54-53	3	اهمية الذكاء التنافسي
56-54	4	اهداف الذكاء التنافسي
61-56	5	ابعاد الذكاء التنافسي
62	6	مخطط ابعاد الذكاء التنافسي
70-63		المبحث الرابع: التاثير النظري للعلاقة بين متغيرات الدراسة
64-63	1	العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء التنافسي
67-64	2	العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي
70-67	3	العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والذكاء التنافسي
150-71		الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة
95-71		المبحث الاول تفويم اداة القياس واختبارها
73-72	1	الوصف الخاص باداة القياس
81-73	2	الاطلاع على صلاحية البيانات التي تم جمعها
95-82	3	اجراء اختبار مدى الصدق لمقياس الدراسة
118-96		المبحث الثاني: الوقوف على الواقع الحالي لمتغيرات الدراسة وفقا لاجابات العينة المدروسة
103-97	1	الواقع الحالي لمتغير اليقظة الاستراتيجية
111-104	2	الواقع الحالي لمتغير التجديد الاستراتيجي
118-112	3	الواقع الحالي لمتغير الذكاء التنافسي

150-119	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
128-119	1 اختبار فرضيات الارتباط
150-129	2 اختبار فرضيات التأثير
158-151	الفصل الرابع
155-152	المبحث الاول: الاستنتاجات
158-156	المبحث الثاني: التوصيات والدراسات المستقبلية المقترحة
171-159	المصادر
	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	خصائص عينة الدراسة	10
2	دراسات سابقة تخص متغير اليقظة الاستراتيجية	16-15
3	دراسات سابقة تخص متغير التجديد الاستراتيجي	17-16
4	دراسات سابقة تخص متغير الذكاء التنافسي	19-18
5	الأبعاد المقترحة لمتغير لليقظة الاستراتيجية	33
6	الأبعاد المقترحة لمتغير التجديد الاستراتيجي	45
7	الأبعاد المقترحة لمتغير الذكاء التنافسي	58
8	الترميز والتوصيف	73
9	استجابة عينة الدراسة	74
10	فحص البيانات المفقودة	75
11	اختبار اعتدالية البيانات لمتغيرات الدراسة وابعادها	78
12	اختبار التعدد الخطي لابعاد اليقظة الاستراتيجية	79
13	اختبار التعدد الخطي لابعاد التجديد الاستراتيجي	79
14	اختبار التعدد الخطي لابعاد الذكاء التنافسي	80
15	اختبار KMO و Bartlett's لابعاد متغيرات الدراسة	81
16	المدرج الخماسي (ليكرت)	82
17	مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية	84
18	تقديرات نموذج متغير اليقظة الاستراتيجية	87
19	تقديرات نموذج متغير التجديد الاستراتيجي	91
20	تقديرات نموذج متغير الذكاء التنافسي	94
21	الثبات البنائي لأداة الاختبار	95
22	تصنيف فئات الوصف الاحصائي	96
23	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية لبعـد اليقظة البيئية (n= 200)	98
24	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية لبعـد اليقظة التكنولوجية (n= 200)	99
25	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية لبعـد اليقظة التنافسية (n= 200)	100

102	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية لبعء اليقظة التجارية (n= 200)	26
102	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير اليقظة الاستراتيجية (n=200)	27
105	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية لبعء التصور الاستراتيجي (n= 200)	28
106	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية لبعء استكشاف الفرص (n= 200)	29
107	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية لبعء تكوين الافكار الجديدة (n= 200)	30
108	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية لبعء استثمار الفرص (n= 200)	31
110	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية لبعء الفعل الاستراتيجي المنسق (n= 200)	32
110	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير التجديد الاستراتيجي (n=200)	33
113	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية بعد الذكاء التكنولوجي (n= 200)	34
114	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية لبعء ذكاء المنافسين (n= 200)	35
115	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية لبعء ذكاء الزبون (n= 200)	36
117	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية لبعء ذكاء التحالف الاستراتيجي (n= 200)	37
117	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير الذكاء التنافسي (n=200)	38
120	تصنيف مستويات علاقات الارتباط	39
121	مصفوفة الارتباطات بين المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) بأبعاده و المتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي)	40

123	مصفوفة الارتباطات بين المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) بأبعاده و المتغير المعتمد (الذكاء التنافسي)	41
126	مصفوفة الارتباطات بين المتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي) بأبعاده و المتغير المعتمد (الذكاء التنافسي)	42
131	التقديرات الخاصة بنموذج التأثير بين متغيري اليقظة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي	43
134	التقديرات الخاصة بنموذج التأثير بين ابعاد اليقظة الاستراتيجية و متغير التجديد الاستراتيجي	44
136	التقديرات الخاصة بنموذج التأثير بين متغيري اليقظة الاستراتيجية والذكاء التنافسي	45
140	التقديرات الخاصة بنموذج التأثير بين ابعاد اليقظة الاستراتيجية والذكاء التنافسي	46
142	التقديرات الخاصة بنموذج التأثير بين متغيري التجديد الاستراتيجي والذكاء التنافسي	47
146	التقديرات الخاصة بنموذج التأثير بين ابعاد التجديد الاستراتيجي والذكاء التنافسي	48
147	مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	49
148	قيم التأثير غير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	50
148	الدلالة الاحصائية للتأثير الوسيط للنموذج الهيكلي لمتغير التجديد الاستراتيجي	51
149	ملخص نتائج فرضيات الارتباط للدراسة	52
150	ملخص نتائج فرضيات التأثير (المباشر وغير المباشر) للدراسة	53

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	مخطط الدراسة الفرضي	5
2	النوع الاجتماعي	11
3	الفئة العمرية	12
4	المؤهل العلمي	13
5	الموقع الوظيفي	14
6	عدد سنوات الخدمة	14
7	مراحل اليقظة	32
8	إبعاد اليقظة الاستراتيجية	36
9	أبعاد التجديد الاستراتيجي	48
10	أبعاد الذكاء التنافسي	62
11	اختبار شذوذ البيانات	76
12	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس اليقظة الاستراتيجية	85
13	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس اليقظة الاستراتيجية بعد التعديل	86
14	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التجديد الاستراتيجي	88
15	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التجديد الاستراتيجي بعد التعديل	90
16	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الذكاء التنافسي	92
17	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الذكاء التنافسي بعد التعديل	93
18	مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير اليقظة الاستراتيجية حسب المتوسطات الحسابية	103
19	مستوى ابعاد متغير التجديد الاستراتيجي حسب المتوسط الحسابي	111
20	مستوى ابعاد متغير الذكاء التنافسي حسب المتوسط الحسابي	118
21	مسار الانحدار وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية للفرضية الرئيسة الاولى	130
22	مسار الانحدار وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الاولى	134
23	مسار الانحدار وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية للفرضية الرئيسة الثانية	136
24	مسار الانحدار وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية	139

141	مسار الانحدار وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية للفرضية الرئيسة الثالثة	25
145	مسار الانحدار وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثالثة	26
147	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرئيسة الرابعة	27

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	استمارة الاستبيان
2	قائمة باسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبيان
3	المصارف المستجيبة عينة الدراسة
4	الاستثمارات الموزعة والمسترجعة



المقدمة

المقدمة:

إن طبيعة العمل المصرفي يحتم على متخذي القرار معرفة بيئتها الخارجية والداخلية التي تعمل فيها ومعرفة كافة المتغيرات التي تؤثر سلباً على ميزتها التنافسية والمعرفات المساهمة في عدم تحقق اهدافها المرجوة وكذلك تسهم في رضا الزبائن عن الخدمات التي تقدمها وكسب ثقتهم.

تُعدّ اليقظة الاستراتيجية من المواضيع التي حظيت باهتمام اغلب الباحثين، لما تحقّقه المنظمات من ميزة استباقية في التعرف والاستجابة لديناميكية بيئة عملها وهذه الميزة تتمثل في دورها الفعال في توفير البيانات والمعلومات اللازمة حول مختلف العناصر للبيئة التي تعمل بها المصارف وحول الزبائن والمنافسين يضاف الى ذلك أن اليقظة تعمل على اتمام التفوق والنجاح الدائم للمنظمات في اعمالها حتى تبقى في مواقع تنافسية متقدمة .

من جانب آخر فان الذكاء التنافسي لا يقل اهمية عن اليقظة الاستراتيجية، لذا نجد الكثير من المنظمات الناجحة تحاول أن تتصف به بما فيها المصارف لتطبيق فلسفتها في ادارة اعمالها وتحقيق اهدافها من خلال التنافس مع قريناتها في القطاعين الحكومي والخاص ومما يدعم تصور الدراسة الحالية بين متغير اليقظة الاستراتيجية و متغير الذكاء التنافسي هو افتراض الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي بينهما وبما يخدم اهداف ومتطلبات عمل المنظمات بشكل عام والعمل المصرفي بشكل خاص.

تتبنى الدراسة الحالية تحليل العلاقة ما بين ثلاثة متغيرات هي اليقظة الاستراتيجية والمتغير الثاني هو الذكاء التنافسي للمنظمات والمتغير الثالث هو التجديد الاستراتيجي.

ان هيكل الدراسة الحالية يتكون من اربعة فصول ، تناول الفصل الاول المنهجية العلمية والدراسات السابقة، بينما خصص الفصل الثاني لتغطية متطلبات المنهج النظري ، في حين تم تغطية الجانب التحليلي لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها في الفصل الثالث، اما الفصل الرابع فقد خصص لاهم الاستنتاجات والتوصيات .



الفصل الاول

المبحث الاول: مهجية الدراسة

المبحث الثاني: دراسات سابقة

المبحث الأول

المنهجية العلمية للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

ان الجهاز المصرفي لأي بلد من بلدان العالم يُعدُّ مرآةً عاكسةً لقوة اقتصاد ذلك البلد فكلما كان الجهاز المصرفي متطور وفاعل ومتنافس فهذا دليل على ان اقتصاد البلد متعافي وقوي.

تتمثل مشكلة الدراسة في ضل التطورت التكنولوجية بانعزال ادارات المصارف الخاصة عن بيئتها الخارجية والداخلية وهذا بسبب غياب يقظتها استراتيجيا مما يجعلها أقل قدرة في البقاء ضمن ميدان التنافس المحتدم وكذلك غياب التجديد الاستراتيجي لفلسفة علاقتها مع البيئتين أعلاه بدليل ضعف الاداء العام لها واستندت الدراسة في تلخيص المشكلة حول التساؤلات الآتية:

- 1- هل تمتلك ادارة المصارف عينة الدراسة يقظة استراتيجية بمستوى يؤثر ايجاباً في ذكاءها التنافسي؟
- 2- هل يؤثر انتهاج ادارة المصارف منهج اليقظة الاستراتيجية في ذكائها التنافسي؟
- 3- هل تتعزز العلاقة بين اليقظة والذكاء للمصارف عينة الدراسة من خلال تبني الادارة لمنهج التجديد الاستراتيجي؟

ثانياً- اهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة بكونها الدراسة الوحيدة على حد علم الباحث التي تناولت متغيرات اليقظة الاستراتيجية ومتغير التجديد الاستراتيجي ومتغير الذكاء التنافسي في دراسة واحدة لما لها من أهمية في اداء المصارف ، كما وانها تعالج مشكلة تتعلق بأحد من القطاعات الاقتصادية الا وهو القطاع المصرفي، كما انها تساهم في غلق الفجوة المعرفية التي تم ادراكها من خلال الاطلاع على المنظورات المفاهيمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية، ومحاولة اظهار الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي وكيفية تاثير اليقظة الاستراتيجية في الذكاء التنافسي للمصارف المدروسة، ومما يعزز من اهمية الدراسة الحالية استخدامها لأساليب حديثة في التحليل الاحصائي تضمنت ،

Path Analysis, SEM إضافة الى كبر حجم العينة والتي تنعكس على دقة النتائج المرجوة منها. بالاضافة لما سبق فان هنالك اهمية تطبيقية للدراسة تتمثل بالاتي:

1- تاتي اهمية الدراسة الحالية من اهمية القطاع المدروس وهو المصارف الاهلية العاملة في وسط وجنوب العراق على اعتبار ان الجهاز المصرفي يمثل العمود الفقري لاقتصاد اي بلد متطور.

2- في ضل بيئة ديناميكية فان موضوع اليقظة الاستراتيجية يعتبر اولوية للادارات العليا في المصارف للاستعداد لمواجهة التغيرات المحتملة والمفاجئة في بيئة عملها.

3- ان عاملي اليقظة والذكاء الاستراتيجيين عاملين حاسمين في تنافسية القطاع المصرفي عالميا و اقليميا وعليه يتم اهتمام ادارات المصارف عينة الدراسة بهما.

4- العمل على نشر الوعي المعرفي فيما يخص متغيرات الدراسة في مصارف القطاع الخاص العراقي من خلال التراكم المعرفي الذي توصل اليه الباحث من خلال هذه الدراسة.

ثالثا - اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى ما يلي:

1- العمل على بناء تأطير نظري لمتغيرات الدراسة من خلال الاديبيات الخاصة بكل متغير، بالاضافة لاستنباط المؤشرات المعنية بالدراسة لدعم الجانب التطبيقي.

2- العمل على تحليل وبيان طبيعة العلاقة والتاثير بين اليقظة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي للمصارف المدروسة وبيان اثرهما على ذكائها التنافسي.

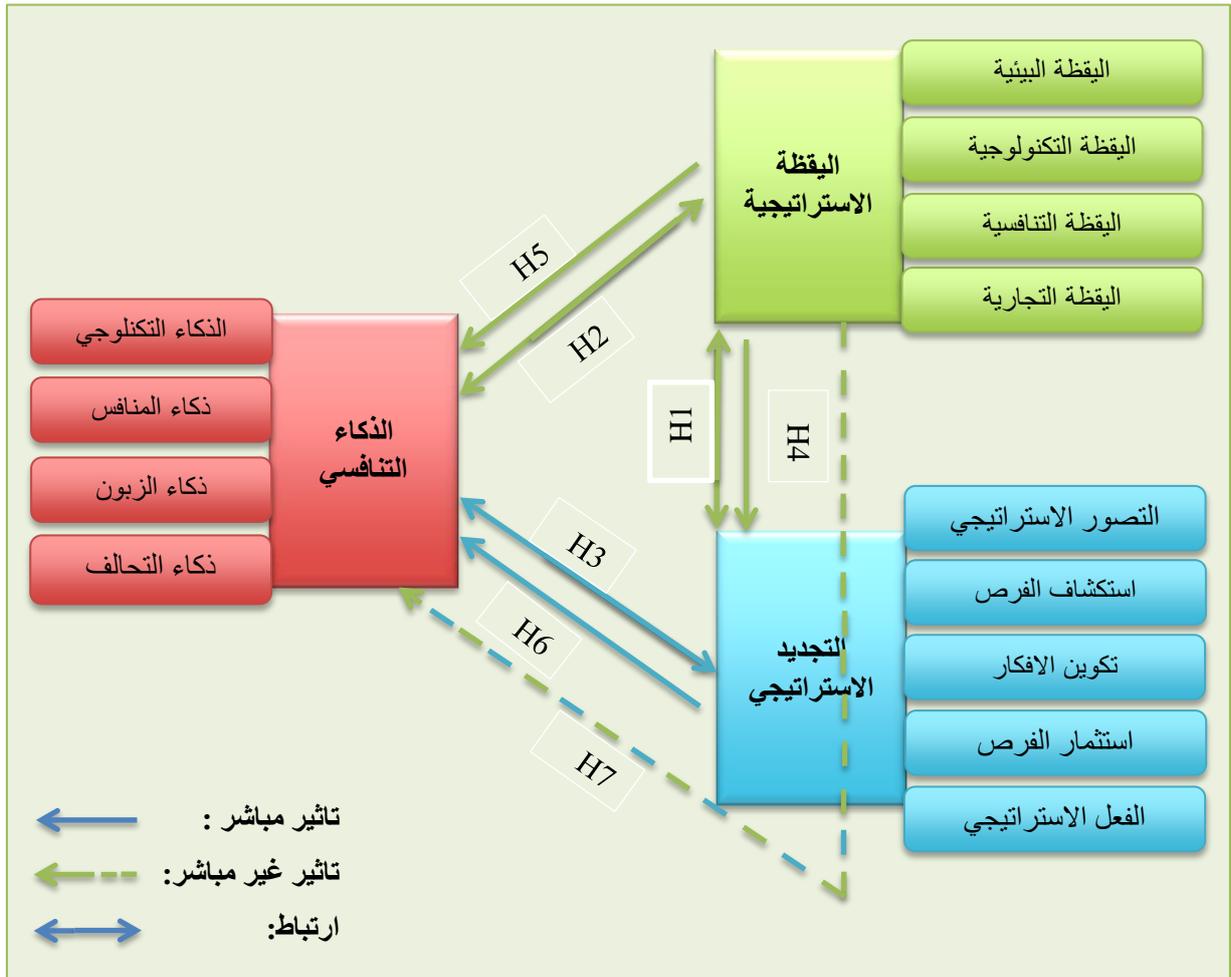
3- زيادة وعي الادارات العليا والمتوسطة في مصارف القطاع المصرفي الخاص العراقي بطبيعة متغيرات الدراسة وابعادها في تحسين الاداء الاستراتيجي لهذه المصارف.

4- تشخيص الدور الذي يلعبه التجديد الاستراتيجي في الوساطة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء التنافسي للمصارف عينة الدراسة.

5- تطوير مقاييس علمية ذات علاقة بكل متغير من متغيرات الدراسة تحاكي البيئة المصرفية للقطاع الخاص العراقي.

6- العمل على تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات لمصارف القطاع الخاص العراقي حسب النتائج التي يتم التوصل اليها في الجانب التطبيقي من الدراسة.

رابعاً- مخطط الدراسة الفرضي



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر : من اعداد الباحث

خامساً - الفرضيات الخاصة بالدراسة

الجانب الاول: فرضيات الارتباط:

1- الفرضية الرئيسة الاولى (يرتبط متغير اليقظة الاستراتيجية بأبعاده بعلاقة ذات دلالة احصائية بمتغير التجديد الاستراتيجي). وتتفرع الى الاتي:

- أ- الفرضية الفرعية الاولى (يرتبط بعد اليقظة البيئية بعلاقة ذات دلالة احصائية بمتغير التجديد الاستراتيجي).
- ب- الفرضية الفرعية الثانية (يرتبط بعد اليقظة التكنولوجية بعلاقة ذات دلالة احصائية بمتغير التجديد الاستراتيجي).
- ت- الفرضية الفرعية الثالثة (يرتبط بعد اليقظة التنافسية بعلاقة ذات دلالة احصائية بمتغير التجديد الاستراتيجي).
- ث- الفرضية الفرعية الرابعة (يرتبط بعد اليقظة التجارية بعلاقة ذات دلالة احصائية بمتغير التجديد الاستراتيجي).
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية (يرتبط متغير اليقظة الاستراتيجية بأبعاده بعلاقة ذات دلالة احصائية بمتغير الذكاء التنافسي). وتتفرع الى الاتي:
- أ- الفرضية الفرعية الاولى (يرتبط بعد اليقظة البيئية بعلاقة ذات دلالة احصائية بمتغير الذكاء التنافسي).
- ب- الفرضية الفرعية الثانية (يرتبط بعد اليقظة التكنولوجية بعلاقة ذات دلالة احصائية بمتغير الذكاء التنافسي)
- ت- الفرضية الفرعية الثالثة (يرتبط بعد اليقظة التنافسية بعلاقة ذات دلالة احصائية بمتغير الذكاء التنافسي)
- ث- الفرضية الفرعية الرابعة (يرتبط بعد اليقظة التجارية بعلاقة ذات دلالة احصائية بمتغير الذكاء التنافسي).
- 3- الفرضية الرئيسية الثالثة (يرتبط متغير التجديد الاستراتيجي بأبعاده بعلاقة ذات دلالة احصائية بمتغير الذكاء التنافسي). وتتفرع الى الاتي:
- أ- الفرضية الفرعية الاولى (يرتبط بعد التصور الاستراتيجي بعلاقة ذات دلالة احصائية بمتغير الذكاء التنافسي).
- ب- الفرضية الفرعية الثانية (يرتبط بعد استكشاف الفرص بعلاقة ذات دلالة احصائية بمتغير الذكاء التنافسي).
- ت- الفرضية الفرعية الثالثة (يرتبط بعد تكوين الافكار الجديدة بعلاقة ذات دلالة احصائية بمتغير الذكاء التنافسي)

ث-الفرضية الفرعية الرابعة (يرتبط بعد استثمار الفرص بعلاقة ذات دلالة احصائية بمتغير الذكاء التنافسي).

ج-الفرضية الفرعية الخامسة (يرتبط بعد الفعل الاستراتيجي المنسق بعلاقة ذات دلالة احصائية بمتغير الذكاء التنافسي)

الجانب الثاني: فرضيات التأثير:

4- الفرضية الرئيسية الرابعة (يؤثر متغير اليقظة الاستراتيجية بأبعاده تأثيرا ذا دلالة معنوية بمتغير التجديد الاستراتيجي). وتتفرع الى الاتي:

أ- الفرضية الفرعية الاولى (يؤثر بعد اليقظة البيئية تأثيرا ذا دلالة معنوية بمتغير التجديد الاستراتيجي).

ب-الفرضية الفرعية الثانية (يؤثر بعد اليقظة التكنولوجية تأثيرا ذا دلالة معنوية بمتغير التجديد الاستراتيجي).

ت-الفرضية الفرعية الثالثة (يؤثر بعد اليقظة التنافسية تأثيرا ذا دلالة معنوية بمتغير التجديد الاستراتيجي).

ث-الفرضية الفرعية الرابعة (يؤثر بعد اليقظة التجارية تأثيرا ذا دلالة معنوية بمتغير التجديد الاستراتيجي).

5-الفرضية الرئيسية الخامسة : (يؤثر متغير اليقظة الاستراتيجية بأبعاده تأثيرا ذا دلالة معنوية بمتغير الذكاء التنافسي). وتتفرع الى الاتي:

أ- الفرضية الفرعية الاولى (يؤثر بعد اليقظة البيئية تأثيرا ذو دلالة معنوية بمتغير الذكاء التنافسي).

ب-الفرضية الفرعية الثانية (يؤثر بعد اليقظة التكنولوجية تأثيرا ذا دلالة معنوية بمتغير الذكاء التنافسي).

ت-الفرضية الفرعية الثالثة (يؤثر بعد اليقظة التنافسية تأثيرا ذا دلالة معنوية بمتغير الذكاء التنافسي).

ث-الفرضية الفرعية الرابعة (يؤثر بعد اليقظة التجارية تأثيرا ذا دلالة معنوية بمتغير الذكاء التنافسي).

6-الفرضية الرئيسية السادسة (يؤثر متغير التجديد الاستراتيجي بأبعاده تأثيرا ذا دلالة معنوية بمتغير الذكاء التنافسي). وتتفرع الى الاتي:

أ- الفرضية الفرعية الاولى (يؤثر بعد التصور الاستراتيجي تأثيرا ذا دلالة معنوية بمتغير الذكاء التنافسي).

ب- الفرضية الفرعية الثانية (يؤثر بعد استكشاف الفرص تأثيرا ذا دلالة معنوية بمتغير الذكاء التنافسي).

ت- الفرضية الفرعية الثالثة (يؤثر بعد تكوين الافكار الجديدة تأثيرا ذا دلالة معنوية بمتغير الذكاء التنافسي).

ث- الفرضية الفرعية الرابعة (يؤثر بعد استثمار الفرص تأثيرا ذا دلالة معنوية بمتغير الذكاء التنافسي).

ج- الفرضية الفرعية الخامسة (يؤثر بعد الفعل الاستراتيجي المنسق تأثيرا ذا دلالة معنوية بمتغير الذكاء التنافسي).

7- الفرضية الرئيسية السابعة (يؤثر متغير اليقظة الاستراتيجية تأثيرا غير مباشر ذا دلالة معنوية بمتغير الذكاء من خلال التجديد الاستراتيجي).

سادسا- اسلوب الدراسة

تتبع الدراسة منهج التحليلي الوصفي في جمع وتبويب البيانات ومن ثم تحليلها واستخلاص النتائج منها وبما يخدم اهدافها.

سابعا- حدود الدراسة

1- الحدود المكانية - تتمثل حدود هذه الدراسة بمجموعة من المصارف القطاع

الخاص العاملة في العراق

2- الحدود البشرية- تمثلت بمتخذي القرار في المصارف من مدراء مصارف

ومدراء اقسام ومسؤول الشعب

الحدود الزمانية - المدة الزمنية للدراسة يبدأ العمل في الدراسة اعتبارا من

2022-1-1 الى 2022-7-1

ثامنا - مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية بالمصارف الخاصة العاملة في العراق (بغداد، الحلة ، النجف ، البصرة ، كربلاء، العمارة، الناصرية، الكوت ، المثنى) بينما تشمل عينتها بمتخذي القرار في تلك المصارف والبالغ عددهم 250 مستجوب تم اختيارهم بشكل عمدي.

ولغرض اعطاء وصف واضح عن التركيبة الديموغرافية لمجتمع وعينة الدراسة التي بلغت (200) فرداً فقد اقترحت الدراسة تفصيلها بالجدول رقم (1) كما هو موضح ادناه :

الجدول (1) خصائص عينة الدراسة

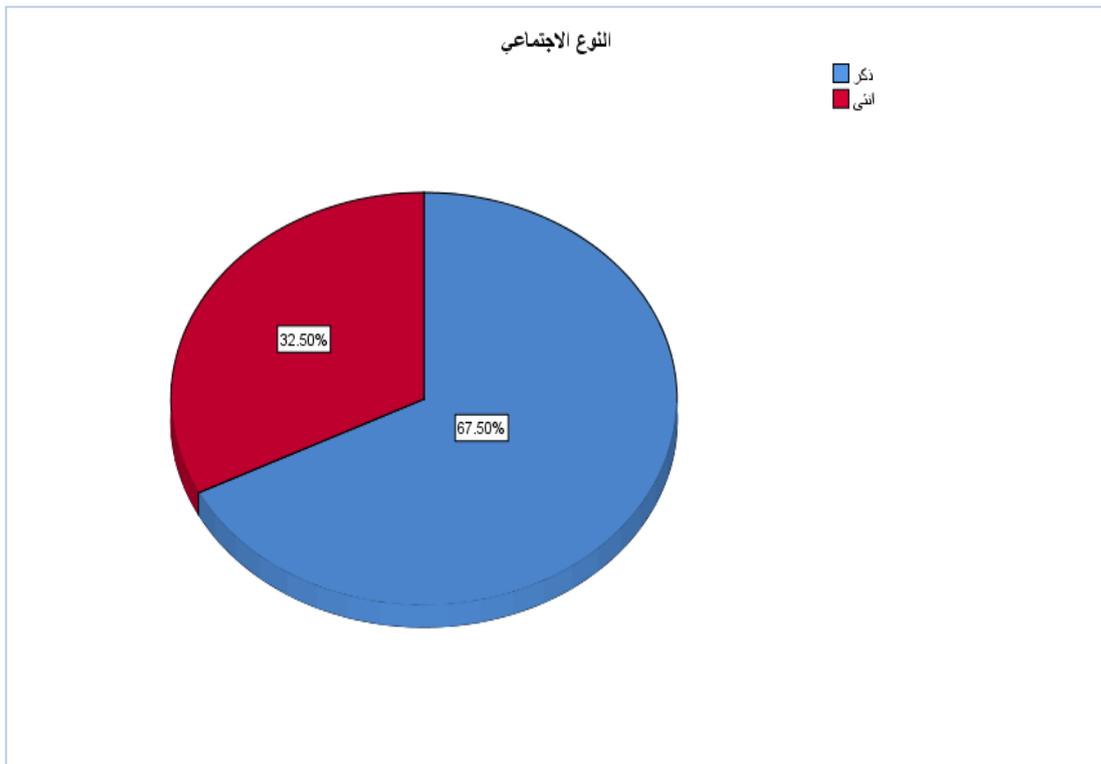
ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية %
1	النوع الاجتماعي	ذكر	135	67.5%
		انثى	65	32.5%
		المجموع	200	100%
2	الفئة العمرية	20 – 29	30	15%
		30 – 39	99	49.5%
		40 – 49	66	33%
		50- فاكثر	5	2.5%
		المجموع	200	100%
3	المؤهل العلمي	دبلوم	14	7%
		بكالوريوس	176	88%
		دبلوم عالي	2	1%
		ماجستير	7	3.5%
		دكتوراه	1	0.5%
		المجموع	200	100%
4	الموقع الوظيفي	خبير	3	1.5%
		مدير تنفيذي	1	0.5%
		رئيس قسم	51	25.5%
		مسؤول شعبة	95	47.5%
		مدير فرع	49	24.5%
		مدير وحدة	1	0.5%
		المجموع	200	100%
5	عدد سنوات الخبرة	1-5 سنوات	26	13%
		6-10 سنوات	61	30.5%
		11-15 سنة	78	39%
		16 - فاكثر	35	17.5%
		المجموع	200	100%

المصدر : مخرجات برنامج SPSS .V.26

يلاحظ من الجدول (1) الاتي :

1- النوع الاجتماعي :

تبين من الجدول (1) المذكور آنفاً بان النسبة الغالبة لعينة الدراسة من مجموع الافراد المبحوثين كانت من الذكور وتقدر بنسبة (67.5%)، في حين كانت نسبة الاناث اقل وتبلغ (32.5%) . وهذا يعني ان الاعتماد الواضح على العنصر الرجالي في القطاع المصرفي ، وهذا بسبب سياسة التوظيف المتبعة في المصارف. وكما موضح في الشكل (2) ادناه :



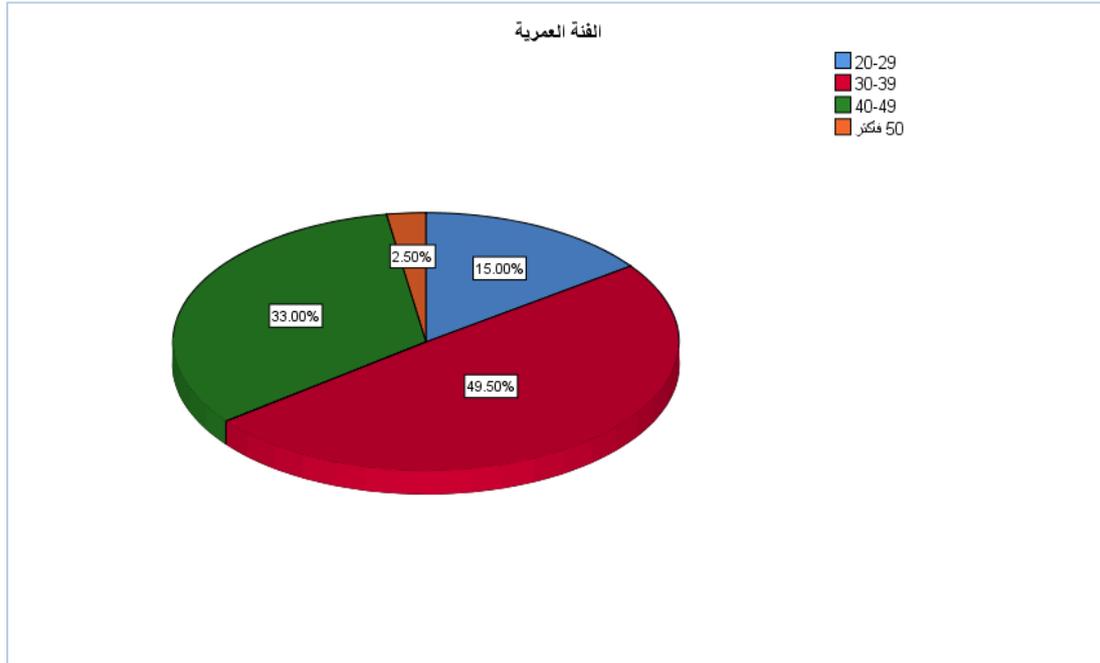
الشكل (2) النوع الاجتماعي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.26

2- الفئة العمرية

يتضح من خلال الجدول (1) والشكل (3) أن اكثر تكرار لعمر عينة الدراسة كان ضمن الفئة العمرية (30-39) اذ حصلت على نسبة (49.5%) . وهذا يشير الى انها الفئة الاكثر تكرارا في الدراسة وهي بذلك تعكس درجة النضج المعرفي التي تتمتع بها عينة الدراسة ، مما يمكنها من الاجابة بدقة على فقرات الاستبيان لتجاربهم المتراكمة وكونها مصدرا للمعلومات والافكار ذات الصلة ، وتليها الفئتين

(40-49) و (20-29) على التوالي في المركز الثاني والمركز الثالث اذ حصلت كل فئة منهما على نسبة (33%) و (15%)، ومن ثم نسبة الفئة العمرية (50- فاكثر) فقد شكلت نسبة (2.5%) وهي النسبة الاقل من بين الفئات.

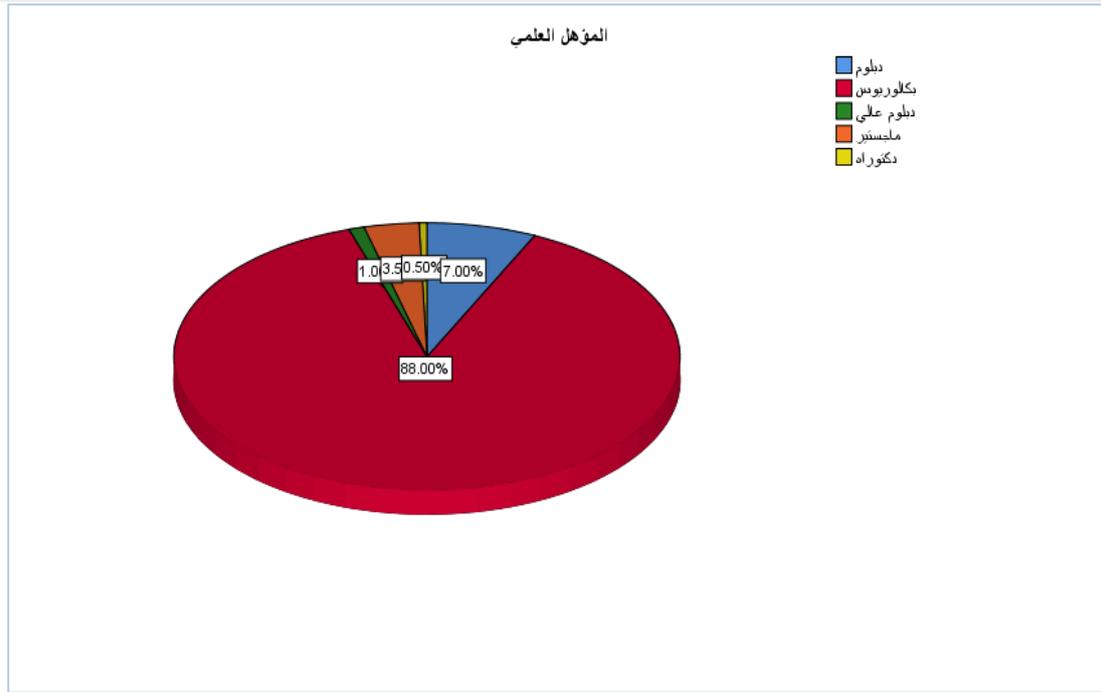


الشكل (3) الفئة العمرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.26

3- التحصيل العلمي

يعد التحصيل العلمي من المؤشرات البالغة الأهمية في مجال اختيار الافراد العاملين التي تنعكس على اسلوب التعامل مع استمارة الاستبيان وفهم مكوناتها على نحو صحيح ، ويلاحظ من الجدول (1) السابق والشكل (4) ان الاغلب من افراد عينة الدراسة كانوا من حملة شهادة (البكالوريوس) اذ حصلت على نسبة (88%) . كما جاء مؤهل (الدبلوم) في المركز الثاني بنسبة (7%) ومن ثم جاء كل من مؤهل (الماجستير) و (الدبلوم العالي) على التوالي وبنسبة (3.5%) و (1%) بالترتيب، و في المرتبة الاخيرة جاء مؤهل (الدكتوراه) بنسبة (0.5%). وهذا ما بينه التحصيل العلمي للموظفين بحسب سياسة التوظيف.

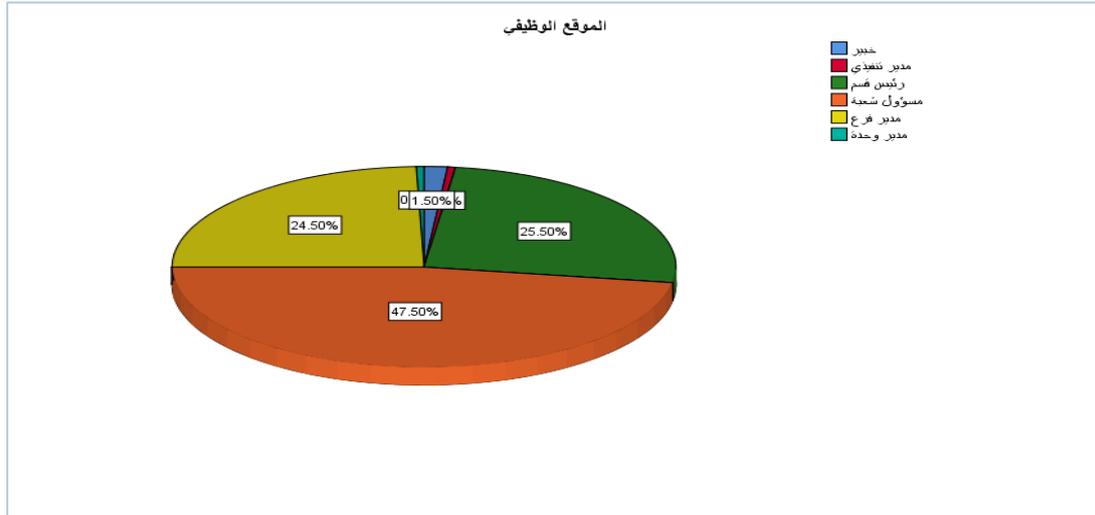


الشكل (4) المؤهل العلمي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.26

4- الموقع الوظيفي

يعد الموقع الوظيفي من اهم المؤشرات في مجال اختيار الافراد عينة الدراسة الامر الذي ينعكس على اسلوب تحليل مكوناتها ذات العلاقة بالأبعاد الاستراتيجية من قبل المستجيبين في ضوء خبراتهم الوظيفية، ويلاحظ من الجدول (1) والشكل (5) ان اغلب افراد عينة الدراسة كانوا مسؤولي الشعب وبنسبة (47.5%) ، وجاء رؤساء الاقسام بالمرتبة الثانية بنسبة (25.5%) ، تلاه كل من مدراء الفروع والخبراء على التوالي و بنسبة (24.5%) و (1.5%) لكل منهما، وفي المرتبة الاخيرة يأتي المدراء التنفيذيين و مدراء الوحدات بالتساوي و بنسبة (0.5%) لكل منهما . لكثرة الشعب في المصارف مثل شعبة التسليف، شعبة الاعتمادات المستندية، شعبة القروض، شعبة الافراد الخ.

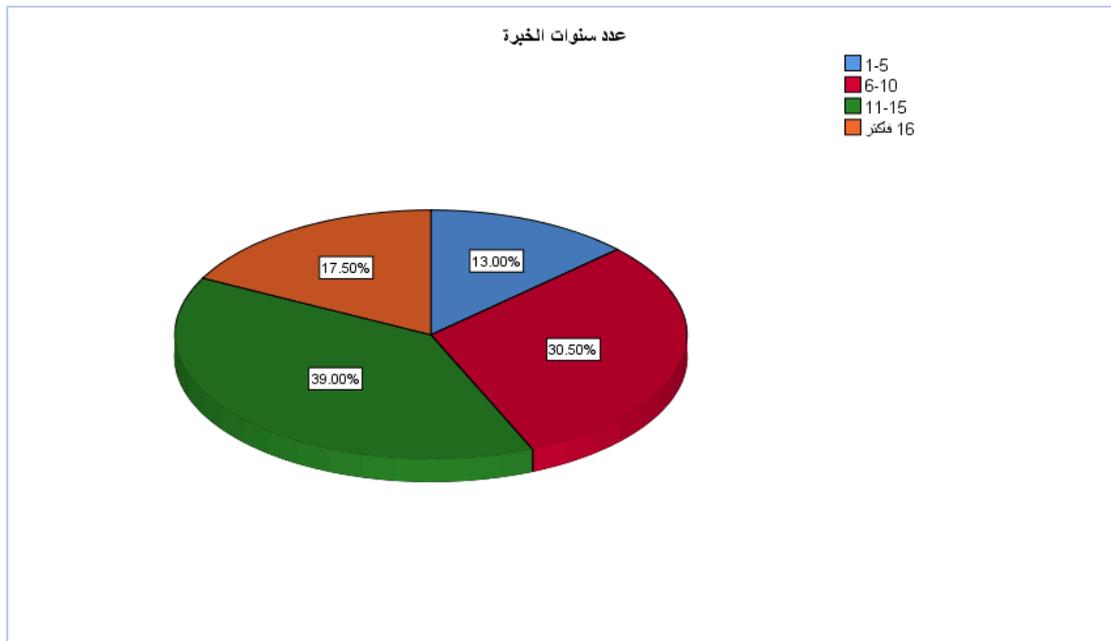


الشكل (5) الموقع الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.26

5- الخبرة الوظيفية

يظهر الجدول (1) والشكل (6) أن الفئة الأكثر بعدد سنوات الخبرة الوظيفية هي الفئة (11-15) ، إذ حصلت على نسبة (39%) . يليها بعد ذلك المركز الثاني والمركز الثالث الفئتين (6-10) و (16-فاكثر) توالياً فقد حصلت كلا الفئتين على نسبة (30.5%) و(17.5%) حسب الترتيب . واخيراً أتت فئة (1-5) بنسبة (13%) . وذلك بسبب تراكم الخبرة لدى الفئة الأكثر خدمة.



الشكل (6) عدد سنوات الخدمة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.26

المبحث الثاني

دراسات سابقة

1- بعض الدراسات لمتغير اليقظة الاستراتيجية

جدول (2) دراسات سابقة تخص متغير اليقظة الاستراتيجية

1- اسم الباحث والسنة	مهدي ، 2019
عنوان الرسالة	أنواع اليقظة مدخلاً للتجديد الاستراتيجي
اهداف الرسالة	ابرارز وتشخيص واقع اليقظة ودورها في التجديد الاستراتيجي في المصارف المبحوثة
اسلوب الرسالة	استخدام التحليل الوصفي للدراسة
الاستنتاجات	بينت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوي فيما بين اليقظة والتجديد الاستراتيجي
اوجه الاختلاف مع الرسالة الحالية	ركزت الدراسة السابقة على كون اليقظة مدخل للتجديد الاستراتيجي اما الدراسة الحالية فقد ركزت على كون اليقظة من خلال الدور الوسيط التجديد الاستراتيجي لغرض تحقيق الذكاء التنافسي للمنظمة
الاستفادة من هذه الدراسة	تحديد ما تم تناوله من متغيرات مشابهة للمتغيرات الدراسة الحالية والتوصل الى النتائج لتحقيق الذكاء التنافسي للمنظمة
ب- اسم الباحث والسنة	لامية : 2019
عنوان الرسالة	دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
اهداف الرسالة	الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو التعرف على أثر اليقظة على البراعة في عينة من المؤسسات الصغيرة والوسطى
اسلوب الرسالة	دراسة تحليلية وصفية
الاستنتاجات	بينت النتائج وجود علاقة ارتباط بين اليقظة والذكاء التنافسي
اوجه الاختلاف مع الرسالة الحالية	دراستنا الحالية استخدمت اليقظة كمنظور معاصر لتحقيق الذكاء التنافسي عكس الدراسة السابقة
الاستفادة من هذه الدراسة	تحديد الفجوة المعرفية بين الدراسة الحالية بمتغيراتها الرئيسية والفرعية وبين ما عالجت تلك الدراسات لنفس الموضوع

ج- اسم الباحث والسنة	جالود واخرون ، 2020
عنوان الرسالة	اليقظة ودورها في أداء ريادة الأعمال دراسة تحليلية لآراء عدد من المديرين في شركة أور في الناصرية ،
اهداف الرسالة	إظهار تأثير أبعاد اليقظة الاستراتيجية على أبعاد أداء ريادة الأعمال للشركة حسب وجهة نظر المدراء
اسلوب الرسالة	دراسة تحليلية(اسلوب وصفي)
الاستنتاجات	تولي أقسام شركة أور العراقية العامة اهتماماً واضحاً بمتطلبات اليقظة الاستراتيجية بكافة أنواعها
اوجه الاختلاف مع الرسالة الحالية	تستخدم في شركة اور العراقية
الاستفادة من هذه الدراسة	تحديد الفجوة المعرفية بين الدراسة الحالية بمتغيراتها الرئيسية والفرعية وبين ما عالجه تلك الدراسات لنفس الموضوع

2- بعض الدراسات لمتغير التجديد الاستراتيجي

جدول (3) دراسات سابقة تخص متغير التجديد الاستراتيجي

ا- اسم الباحث والسنة	البغدادي ، الحدراوي 2015
عنوان الرسالة	دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي
اهداف الرسالة	معرفة الاطار والمفاهيم لمتغيرات الدراسة
اسلوب الرسالة	استخدام منهج بحثي واختيار احد اساليب الاحصائية الاستبانة
الاستنتاجات	يمثل التجديد الاستراتيجي فلسفة تنظيمية واستراتيجية تمتد الى اعادة التفكير بشكل جوهري حول كيفية تنافس المنظمات
اوجه الاختلاف مع الرسالة الحالية	استخدمت الدراسة في جانب اكايمي
الاستفادة من هذه الدراسة	استخدام منهج بحثي واختيار احد اساليب الاحصائية الاستبانة

ب- اسم الباحث والسنة	نور ، 2017
عنوان الرسالة	الثقة التنظيمية وتأثيرها في مقومات التجديد الاستراتيجي
اهداف الرسالة	تشخيص ما اذا كان هنالك علاقة ارتباط وتأثير بين الثقة التنظيمية و مقومات التجديد الاستراتيجي ومعرفة نتائجها على عينة البحث.
اسلوب الرسالة	دراسة بحثية
الاستنتاجات	وجود مستوى عالي من الثقة بين افراد عينة الدراسة
اوجه الاختلاف مع الرسالة الحالية	استخدمت الدراسة في قطاع النفط
الاستفادة من هذه الدراسة	استخدام منهج بحثي واختيار احد اساليب الاحصائية الاستبانة
ج- اسم الباحث والسنة	بريس واخرون 2019
عنوان الرسالة	دور الانغراز التنظيمي في تبني منطلقات التجديد الاستراتيجي اثناء اوقات التآكل البيئي
اهداف الرسالة	بحث العلاقة بين متغيرات الانغراز التنظيمي ومتغير منطلقات التجديد الاستراتيجي
اسلوب الرسالة	استخدام اسلوب بحثي في احدى المؤسسات العراقية
الاستنتاجات	التجديد الاستراتيجي يعد ضرورة حتمية لأي مؤسسة تسعى للنجاح
اوجه الاختلاف مع الرسالة الحالية	استخدمت الدراسة في الشركة العامة للصناعات المطاطية
الاستفادة من هذه الدراسة	استخدام منهج بحثي واختيار احد اساليب الاحصائية الاستبانة

3- بعض الدراسات السابقة لمتغير الذكاء التنافسي

جدول (4) دراسات سابقة تخص متغير الذكاء التنافسي

1- اسم الباحث والسنة	فرحات ، عيسى ، 2017
عنوان الرسالة	دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية.
اهداف الرسالة	توضيح دور عملية الذكاء التنافسي وامكانياتها وتأثيرها الايجابي في الكشف عن المخاطر والتقليل منها قدر الامكان.
اسلوب الرسالة	اعتمدت الدراسة على نموذج فرضي تضمن متغيرين، الاول المتغير المستقل الذكاء التنافسي والثاني تابع وهو المخاطر.
الاستنتاجات	الذكاء التنافسي أصبح أهم وأقوى الوسائل اليوم لحماية المؤسسات من التنافس الشديد ومخاطرة لأجل البقاء والنمو أكبر فترة ممكنة في بيئة دائمة للتغير، إذ يمكن الحد من المشاكل والمخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة في بيئتها الخارجية
اوجه الاختلاف مع الرسالة الحالية	استخدمت الدراسة الذكاء التنافسي للمنظمات الصحية اما الدراسة الحالية طبقت في المصارف المالية. استخدمت الدراسة الذكاء التنافسي كمتغيرا مستقلا.
الاستفادة من هذه الدراسة	تأطير الجانب النظري وبما يخدم متغيرات الدراسة .
ب- اسم الباحث والسنة	احمد نواف ، 2018
عنوان الرسالة	دور إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء التنافسي (دراسة ميدانية مقارنة على القطاع الصحي في العراق)،
اهداف الرسالة	التعرف على طبيعة دور إدارة المعرفة في الذكاء التنافس بالمستشفيات العراقية،
اسلوب الرسالة	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، و تم استخدام قائمة استقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات .
الاستنتاجات	يوجد أثر معنوي للإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة ، وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) باستثناء تخزين

المعرفة لم يظهر له أثر على الذكاء التنافسي.	
استخدمت الدراسة الحالية متغير الذكاء التنافسي كمتغير معتمد وبيان الارتباط و التأثير مع المتغير المستقل اليقظة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي	اوجه الاختلاف مع الرسالة الحالية
تأطير الجانب النظري للدراسة وبما يلائم ارتباط المتغيرات مع بعضها وبيان العلاقة بين الارتباط والتأثير	الاستفادة من هذه الدراسة
صديق ، لمى ، 2019	ج- اسم الباحث والسنة
العلاقة بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية -دارسة ميدانية لعينة من الكليات الاهلية في العراق	عنوان الرسالة
تسليط الضوء على علاقة الذكاء بالأداء الريادي من خلال توسيط متغير اليقظة الاستراتيجية	اهداف الرسالة
اعتمدت على منهج الوصفي وتوزيع الاستبانات على عينة من الكليات الاهلية	اسلوب الرسالة
وجود علاقة بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي من خلال توسيط اليقظة الاستراتيجية.	الاستنتاجات
اثبتت الدراسة الحالية وجود علاقة فيما بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء التنافسي وتزداد هذه العلاقة من خلال التجديد الاستراتيجي	اوجه الاختلاف
تأطير الجانب النظري بالمعلومات واثبات ان المتغير المستقل له علاقة ارتباط وتأثير في المتغير الوسيط	الاستفادة من هذه الدراسة

خلاصة تحليلية للدراسات السابقة:

الفائدة من الدراسات السابقة وبعد مراجعتها وعلى الاخص - المتعلقة بمتغيراتها الرئيسية وكل حسب منهجها العلمي وأساليبها البحثية والمواضيع التي تناولتها والاسس الفكرية والمفاهيم الواردة فيها يمكن بيان مجالات الاستفادة من تلك الدراسات من خلال ما يلي :

1- هل تم معالجة مشكلة الدراسة الحالية من قبل الدراسات السابقة التي تم استعراضها.

2- الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد اهم المقاييس لاعتمادها في الدراسة الحالية.

- 3- تحديد طبيعة علاقة التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة الحالية.
- 4- معرفة المشكلة من خلال الدراسات السابقة التي تناولها الباحثين والعمل على وضع الحلول المناسبة لها.
- 5- معرفة الاساليب التحليلية المستخدمة في الدراسات السابقة ومدى الاستفادة القصوى منها .
- 6- معرفة ما تم استخدامه في الدراسات من برامج احصائية واسئلة استمارة الاستبانة وفق متغيرات الدراسة الحالية .



الفصل الثاني: التأطير النظري
المبحث الاول: اليقظة الاستراتيجية
المبحث الثاني: التجديد الاستراتيجي
المبحث الثالث: الذكاء التنافسي
المبحث الرابع: التأطير النظري للعلاقات
بين متغيرات الدراسة

المبحث الاول

اليقظة الاستراتيجية

توطئة:

تعيش منظمات الاعمال هذا اليوم في ظل بيئة ديناميكية غير مستقرة كثيرة التقلبات والتحولات وتواجه المنظمات الكثير من التحديات ومن بين تلك التحديات عدم استقرار متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية وبطء التعامل والاستجابة لتلك التغيرات. وقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على اهمية متغير اليقظة في الوصول والمحافظة على ذكاء تنافسي للمصارف مع امكانية تعزيز ذلك من خلال التجديد الاستراتيجي ، ويلاحظ أن جميع متغيرات هذه الدراسة ذات صلة مباشرة بسرعة واستعداد المنظمات وبالذات المصارف للتطورات البيئية.

اولاً- التطور التاريخي والمعرفي لليقظة الاستراتيجية :

يمكن إرجاع جذور اليقظة إلى عالمين مختلفين من الدول الأنجلو ساكسونيه واليابان بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، وأما مصادرها فهي كذلك البحث عن معلومات ، عن التجسس العسكري. ومع ذلك ، يعتقد بعض الناس أن أنشطة اليقظة يمكن إرجاعها إلى قرون عندما كان الحال لدى الجيش الصيني للحصول على معلومات عن العدو . أرسل المصريون والرومان أناسًا لدراسة الأماكن التي تم غزوها وتتبع كل حدث يشمل التطوير والتنمية، في الحرب ، يتدافع الأسطول للفوز ، فعلى القائد ان يعرف تحركات أعداءه من خلال ابراج ومباني مختلفة تراقب باستمرار السماء وسطح المحيط وعمقها. (EL-Qasmi , 2013).

إن المراقبة عنصر أساس في نظام قيادة المصرف، لأنه يمثل العين التي تسلطها على ما يحيط بها من احداث تخص علمها وعمل منافسيها. من وجهة النظر هذه ، تحول مصطلح "اليقظة" من المجال العسكري إلى المجال الاقتصادي، خاصة في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي ، بدأت المؤسسات الكبرى في توشي اليقظة كنهج عالي المستوى وواعي بما يحيط بها في العالم التنظيمي ، بهدف جمع معلومات قيمة بشكل خاص واستراتيجية بشكل عام . (Jalod et al, 2021).

يعتبر (F.J. Aguilera) من أوائل من درس عملية الاستيقاظ في العمل والتي عبر عنها حينذاك بأنها Scanning the business environments قبل 1963 واختصرها بعبارة مفادها أن "بيئة الأعمال يمكن لها ان تتبنى طريقتين للتحذير:

- 1- المراقبة: ابحث عن المعلومات والمعرفة العامة حول البيئة.
- 2- المعلومة: ابحث عن معلومات خاصة وهامة لحل المشكلات القادمة. ومنذ ذلك الحين ، جذب موضوع اليقظة انتباه العديد من الباحثين والاقتصاديين وحتى الحكومات (ابو معزة , 2009).

وتوسعت دراسة اليقظة منذ أربعينيات القرن الماضي بسبب زيادة تفاعل البشر مع الآلات والتطبيقات التي تتضمن رصد وكشف الأحداث النادرة والإشارات الضعيفة واليقظة بالمعنى الشامل مصطلح نشأ ونشأ من أدبيات ودوائر إدارة الأعمال التي تركز

على المعلومات وإدارتها وعندها فقط تمكنا من حل مفهوم المصطلح ومعناه في مجال إدارة الأعمال، ونحن نعلم أن كل شخص عادي يمر بأحد المواقف التالية النوم ، في حالة الحلم ، أو في حالة اليقظة فالأخير يتوافق مع حالة الوعي على العالم من حولنا ، لذلك نقول نحن مستيقظون وفي اللغة ، نقول متيقظين ومتنبهين أي نقول أيضاً ، تنبيهاً لشيء ما ، أي الانتباه إلى شيء ما واتخاذ الإجراءات الوقائية منه ، تماماً كما نقول أيضاً يقظاً أو يقظاً . (حديد ، 2005)

ثانيا - مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

مفهوم اليقظة على مستوى علم النفس هي القدرة في الحفاظ على الانتباه واليقظة على مدى فترة زمنية (Wiki , Vigilance , 2018) .

تعد اليقظة من أهم المفاهيم التي تستند إلى الدراسة الحالية وهي "عملية جماعية مستمرة تقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة طبيعية ، أي تتبع وتعقب المعلومات ، ثم استخدام المعلومات المتوفرة حول الاحداث التي قد تحدث في بيئة العمل ، والغرض منها هو اغتنام الفرص ، وتقليل المخاطر ، والتميز بالنسبة للمنظمة. عند الحديث عن مفهوم اليقظة الاستراتيجية، يرى عدد من المفكرين إنه "مراقبة وتتبع ذكي". - بواسطة البحث على المعلومات الحالية والمستقبلية وفهم البيئة العامة للمنظمة (EL-Qasmi , 2013).

كما عرفها (Rabble، 2008) اليقظة هي (العملية المستمرة لإدارة المعلومات ودعم القرار من أجل تنمية المصارف وتطويرها وضمان بقائها).

أما كل من (Muniz et Lesca، 2003) فقد عرفا اليقظة الاستراتيجية على أنها: (عملية جماعية مستمرة تقوم بها مجموعة من الأفراد على أساس تطوعي لتتبع وتتبع المعلومات المتوقعة حول التطورات المحتملة في بيئة عمل المصارف ، وخلق فرص عمل وتقليل المخاطر والشكوك).

وتعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها صحة تتطلب تطوير نموذج جديد في إدارة المعلومات يتعلق بمفهوم الجودة ، بدلاً من ذلك فهي من الناحية الكمية عملية معلوماتية تطوعية ويمكن للمنظمة البحث في معلومات حول أنشطة أو معرفة أو تنمية بيئية محدد (Corinne , 2007).

تعد اليقظة إحدى المناهج الحديثة في علم الإدارة و تعمل على تقريب المنظمات التي تعمل في بيئتها .

وتوصف اليقظة بالحيطة التي توليها المصارف اتجاه البيئة الخارجية ، فهي رادار المراقبة لتتبع المعلومات المفيدة في جميع الأوقات وفي جميع الاتجاهات .
وتعرف أيضا بأنها الطرق التي تستخدمها المصارف للوصول إلى اهدافها الموضوعية (Jalod et al, 2021) .

كذلك تعرف بأنها سباق المعلومات الذي يمكن للمنظمات من خلاله الاستماع إلى البيئة الخارجية من أجل إيجاد فرص لاستغلالها في الوقت المناسب ، وكذلك لتجنب أو تقليل آثار التهديدات بعد تحديدها (Dawood & Abbas, 2018).

ويراها (علاوي ، 2011) بأنها وسيلة رصد ومتابعة ذكية لمحيط المصرف عن طريق البحث عن المعلومات الحالية والمستقبلية. وكما مر سابقا فقد عبر عنها الكثيرون على انها مثل رادار المصرف من خلال استشعار التطورات المختلفة المحيطة بالمصرف لاغتنام الفرص الجديدة وتقليل المخاطر المرتبطة بعدم اليقين (Isai & O Bakhtin، 2019) .

كما ان هنالك من يصف اليقظة الاستراتيجية بعملية جماعية مستمرة يتم تنفيذها من قبل مجموعة من الأفراد طواعية لتتبع المعلومات الاستباقية المتعلقة بالتطورات التي من المحتمل حدوثها في بيئة عمل الخارجية للمصارف ، لخلق فرص عمل و تقليل المخاطر وعدم اليقين بشكل عام. الهدف من ذكاء الأعمال هو السماح لك بالتصرف بسرعة كبيرة وفي الوقت المناسب (Khaliah , 2016) .

تأسيسا لما تقدم توضح الدراسة الحالية أن اليقظة الاستراتيجية عبارة عن عملية منظمة تشمل المراقبة والبحث والتحليل المستمر والاختيار المناسب للمعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل بها المصرف وتمكنها من الحصول على معلومات ذات بعد أني واستراتيجي لمتخذ القرار ليتمكن المصرف من اتخاذ اجراء استباقي للأحداث المتوقعة .

ثالثا - أهمية اليقظة الاستراتيجية

تلتزم اليقظة التحقيق في سلوكيات المنافسين والابتكارات التكنولوجية ومراقبة الاستراتيجيات الخاصة بالأعمال وتعلم رغبات المستهلكين الجديدة ومراقبة البيئة بشكل عام.

كل هذه الأنشطة هي جزء من اليقظة الاستراتيجية ، والتي تساعد في تنظيم المهام ، والتحكم في المعلومات ، والاختبار ، والتفسير ، والنشر بهدف تحسين القرارات التنظيمية الهامة.

تتبع أهميتها من الأساليب التي يستخدمها المصرف لتحقيق الأهداف والغايات المحددة. (Bouarawi, Melody, 2017)

وتشير اليقظة الاستراتيجية الى الاستعلام عن سلوكيات المنافسين والابتكارات التكنولوجية ومراقبة الاستراتيجيات التجارية ومعرفة الجديد منها ومتابعة التغذية العكسية للمستهلكين ، وبشكل عام هي عملية مراقبة البيئة التي تعمل بها المصرف وكل هذه الأنشطة هي جزء من اليقظة التي تساعد في تنظيم مهام مراقبه المعلومات واختبارها وتفسيرها ونشرها بهدف تحسين القرارات المهمة في المصرف. فهي تمثل الأساليب التي تستخدمها المصرف للوصول إلى الأهداف والغايات الموضوعية. تتجلى أهميه اليقظة الاستراتيجية من خلال حقيقة أنها تتيح اليقظة المالية لتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي يتم جمعها لديها القدرة على تحسين الخصائص التقنية للمنتج وجودته وتقليل تكلفته. (Lamina, Omar, 2017)

ويُنظر إلى اليقظة الاستراتيجية على أنها عملية استراتيجية لا يمكن أن تتخلى عنها المصارف، فهي المصدر الأساس للمعلومات التي تمكنها من مواجهة المنافسة الشرسة بسلاسة ، وتتعامل مع جميع جوانب البيئة من التهديدات والفرص ، على الرغم من أن المعلومات تحمل المصرف تكاليف عالية من اجل الحصول عليها ، لكنها مهمة جدًا لكل ما تقدمه للمنظمة من أجل ان تتكيف و التغيرات البيئية السريعة ، ومساعدتها على اكتشاف الإشارات الضعيفة والتقلبات والتغيرات قبل حدوثها ، واتخاذ القرارات المناسبة والقيام بذلك على نفس المسار الذي تتبعه المصرف وتتماشى مع

أهدافها ، فإن اليقظة الاستراتيجية تلعب بالتالي دوراً رئيسياً في الاستمرارية الاستراتيجية ، والمفتاح المثالي للمنافسة. (Dawood & Abbas, 2018).

ونظراً لأنّ اليقظة الاستراتيجية تعد وظيفة ، فهي تحاول التحكم في ما يخص البيئة الخارجية للمنظمة من معلومات باعتبارها أداة ومؤشر في نفس الوقت. تعد بيئة المؤسسة أداة جيدة للقيادة (الإدارة) ومؤشراً من حيث العملية في ظروف المنافسة الشديدة. صنع القرار في المؤسسة. كما أن اليقظة الاستراتيجية لها تأثير مباشر على الأداء العام للمنظمة. (Audit ، 2001)
واليقظة الاستراتيجية هي نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال مراقبة وتحليل بيئة المصرف وتأثيرها الاقتصادي على الآفاق الحالية والمستقبلية للعمل على اقتناص الفرص وتجنب التهديدات ، كما أنها تركز بشكل أساسي على المعلومات الاستراتيجية. (علاوي نصير ، 2011)

تتلخص أهمية اليقظة الاستراتيجية في ما يلي : (حديد،2005)

- 1- اليقظة المالية تسمح بالإثراء ، لأن المعلومات التي يتم جمعها يمكن تحسينها من منظور مالي حسب الخصائص التقنية للمنتج والجودة وخفض التكلفة.
- 2- يسمح بنقل المعلومات بشكل جيد بين مختلف المستويات التنظيمية في المصرف ويسمح بمراقبتها مراقبة مستمر مع بيئته.
- 3- السماح بالتحذيرات والتنبيهات المستقبلية التي ستواجهها المصارف.
- 4- تعد أداة للإدارة الاستراتيجية لأن فريق اليقظة يكشف عن مجالات التأثير والتهديدات والفرص.

ويرى (سحنون،2016) أن لليقظة أهمية تتركز في الجوانب التالية :

- 1- تدعم اليقظة عملية التخطيط على المدى القصير والطويل وتساعد على تطوير الاستراتيجيات وتحديد الاهداف.
- 2- تمكن اليقظة الاستراتيجية المصرف من الحفاظ على حالة دائمة من اليقظة للتغيرات حولها وبالتالي يحدد الفرص والتهديدات ويمكنهم من التكيف مع هذه التغيرات.

- 3- التعزيز الفعال لليقظة للحصول على معلومات ضرورية بشكل مستمر ونشرها على جميع المستويات داخل المصرف .
- 4- تسمح اليقظة بالتنبؤ بالمشاكل الناشئة او الاضطرابات المستقبلية التي قد تواجهها المصارف .
- و تتجلى أهمية اليقظة الاستراتيجية من خلال حقيقة أنها تسعى لتحقيق الوفرة من المعلومات التي يتم جمعها و لديها القدرة على تحسين الخصائص التقنية للمنتج وجودته وتقليل تكلفته و تتيح اليقظة الاستراتيجية مروراً جيداً للمعلومات من خلال المستويات التنظيمية المختلفة في المصرف.
- (Medawar ، 2013)

من خلال ما تقدم نلاحظ أن الهدف الرئيس لليقظة الاستراتيجية هو:

- 1- الاسهام في جعل المصارف اكثر تنافسيا ومواكبة ما يحصل من تطور في بيئتها التي تعمل بها ومن خلال استغلال وخلق الفرص وتجنب حالات عدم اليقين ، خاصة عند العمل في بيئة تنافسية متغيره.
 - 2- تزويد المصارف بالمعلومات الكافية عن المنافسين والبيئة التي تنتمي لها المصارف.
 - 3- مواجهة المخاطر والتهديدات والحصول على مواقع متقدمة تنافسيا.
 - 4- الحد من الاختلالات التي قد تحدث في تطوير بيئتهم الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.
- رابعا- فوائد اليقظة:

- هناك عدة فوائد لليقظة الاستراتيجية للمؤسسات لتحقيق ذكائها التنافسي .(كرومي , 2010)
- 1- فهم متعمق للسوق والمنافسة .
 - 2- الحصول على مركز مهيم وتقديم منتجاتها وخدماتها المبتكرة الى السوق.
 - 3- زيادة التآزر في المصرف .
 - 4- اكتساب ثروة من المعارف وموارد الخبرة .
 - 5- الوعي في صنع القرار.

- 6- التحسين المستمر للمنتجات والخدمات فضلا عن قدرات البحث والتطوير والابتكار.
- 7- اليقظة الاستراتيجية هي اداة لإدراك التغيرات الغير متوقعة بسرعة .
- 8- اليقظة الاستراتيجية هي الاداة التي تساهم في التنبؤ بالتغيرات.
- 9- اليقظة هي أداة لتعديل الاستراتيجية التنظيمية بطريقة تتفق مع متطلبات الذكاء التنافسي.

خامسا - اهداف اليقظة الاستراتيجية:

تكمن أهداف اليقظة في العناصر التالية (Dawood & Hussein, 2018)

- 1- تُسهم اليقظة في تجنب المخاطر و التهديدات واستغلال الفرص والعمل على تحسينها وتطويرها بما يخدم الاهداف طويلة الاجل للمنظمة.
 - 2- تحديد أهم الاساليب التي تخدم اهداف المصارف واستراتيجياتها وتضمن تفوقها على منافسيها في مجال عملها.
 - 3- تحقق الكفاءة الكلية في مجال التسويق لنظام المعلومات الاستراتيجي بما يخدم بيئة المصرف .
 - 4- تحليل التنظيم البيئي والتكنولوجي و العملي.
 - 5- تقييم موقعها التنافسي الحالي والمستقبلي.
- ويجادل (Kediri, 2017) على أن اليقظة الاستراتيجية تساعد على:
- 1- اتخاذ القرارات، استراتيجية بأمان وثقة ، ودراسة ما يدور حولها.
 - 2- مراقبة الأحداث والتنبؤ بها وتوقعها بشكل استباقي ، دون مفاجآت في التغيرات البيئية من التي تكتشف الفرص والتهديدات
 - 3- تقييم موقعها المصرف التنافسي الحالي والمستقبلي بموضوعية مقارنة بمنافسيها
 - 4- زيادة أرباح المنظمات من خلال تسويق منتجاتها بشكل أفضل.
 - 5- قديم منتجات جديدة والدخول في أسواق جديدة أو وضعها في الأسواق الجديدة
 - 6- الحصول على رؤية جيدة حول الأنشطة الحالية والمستقبلية للمنافسين ، وتوقع نواياهم

فيما ركز بعض الباحثين عن اهداف اليقظة الاستراتيجية بما يلي
(Bhumika,2010)

1- يُسهم نظام اليقظة الاستراتيجية في دراسة حاجات الزبائن وسلوكياتهم ومقدرتهم الشرائية اعتبارها مورد مهم الأهم والأكثر حساسية لنجاح المصرف من خلال المتابعة المستمرة وتحسين مستوى ولائهم من خلال نظام إدارة علاقات الزبون.

2- يوفر نظام اليقظة الاستراتيجية معلومات حول تصرفات المنافسين ووفقاً للوضع التنافسي الحالي ، فإن التطور التكنولوجي هو أساس النجاح والميزة التنظيمية من حيث قوتها ووحدتها ، يجب أن يكون المصرف رائدة في السوق لضمان بقائها.

3- لتحقيق التكامل وتقليل المركزية من خلال تحسين عملية الاتصال والتنسيق المتبادل داخل المصرف أنشطة لزيادة المرونة وضمان الاستجابة السريعة للتغيرات الخارجية والداخلية.

4- تحسين المعرفة التنظيمية للموظفين من خلال الإعلام والمشاركة في تحليل قضايا العمل.

ومما سبق نستخلص أن اليقظة الاستراتيجية هي، تلك الصحوة او الانتباه الذي يفرض الحاجة للوصول الى وضع نموذج جديد لتحديد المعلومات والإشارات الضعيفة عن البيئة التي تعمل بها المصرف والتي من الممكن ان تقاس بجودتها لا بكمها، ومن أجل تحديد الفرص المتاحة ضمن بيئة المصرف ومواجهة التهديدات التي تتعقب طريقها في الوصول الى ذكاء تنافسي يليق بسمعة المصرف ومكانتها في السوق.

سادسا- مراحل اليقظة الاستراتيجية

اليقظة هي بيئة معلوماتية تبدأ بالبحث عن المعلومات وتنتهي باستخدام تلك المعلومات وأن المصرف لديها روية لبيئتها لتمكن من ان تحدد مكانتها في السوق التنافسية. (lesca Humberto،1997) وعلى النحو التالي:

1- البحث عن المعلومات وجمعها : هذه هي الخطوة الأولى والأساسية في عملية اليقظة الاستراتيجية، يقوم بجميع الأنشطة اللازمة ، وبالتالي فإن مجالات

البحث عن المعلومات متعددة ولأغراض ويحدث قدر ضخم من فقدان المعلومات في هذه المرحلة (الاستهداف والتتبع والجمع). (Catrier،2009).

2- **تحليل المعلومات ومعالجتها:** بعد جمع المعلومات وإنشاء توازن المعلومات ، تبدأ المرحلة الثانية. وتتألف هذه المرحلة من تحليل وتوليف المعلومات من خلال ترجمتها وتقديمها في شكل جداول أو مخططات. بمعنى آخر ، القيام بتنظيم المعلومات والاحتفاظ بها والتي تعطي أكبر قيمة لعملية الاسترجاع. بشكل عام ، تتكون هذه المرحلة من دراسة وتحليل المعلومات التي تم الحصول عليها من المصدر (Gonyea & Kuh، 2009) نظراً لأن المصرف يمكنها مواكبة التغييرات ، فإن استخدام المصارف تقنيات حديثة له دور نشط في الأعمال.

تكمُن أهمية استخدام اساليب تكنولوجياية في الحصول على معلومات مهمة في تحليل الموقف والوضع الحالي للمؤسسة بطريقة تمكنها من الاستفادة من تحليل المعلومات.

3- **استخدام المعلومات-** بعد الحصول على المعلومات التي تمت معالجتها في المرحلتين السابقتين ، تبرز أهمية توفر المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات لأن المعلومات ليس لها قيمة ما لم يتم استخدامها في صنع القرار.

ونلاحظ مما تقدم بان المصرف تعيش حالياً في بيئة تتميز بالتذبذب وعدم الاستقرار ، مما يتطلب منها إيجادها ضمان استمرارها وطرق ادارتها ، عندما تتفاعل المصرف مع بيئتها ، فهي كذلك تحصل على المعلومات التي يجب استخدامها قبل أن تصبح المعلومات قديمة وتفقد أهميتها ، وهو أمر بعيد المنال على جميع الجهات التي تبحث عن هذه المعلومات

وتتطلب من الوكالات الحصول على الوسائل والطرق التي تسهل جمع المعلومات وتحليلها ونشرها ، وتحقيقا لهذه الغاية ، يجب على المنظمات أن تتبنى نظاما يقظا للتعامل مع بيئتها الخارجية و الداخلية وكذلك تحدي وتنقيف أعضائها للتعامل مع النظام والذكاء الاقتصادي ومميزاته.

واليقظه الاستراتيجية هي عملية حماية دائمة تتطلب ممثلين لديهم

قدرات محددة للعمل على النظام يتم تعريفها على مراحل :

أ- بدءاً من التتبع والبحث عن المعلومات .

ب- ثم تحديد المعلومات وتحليلها ومعالجتها وتبويب المعلومات الاستراتيجية .

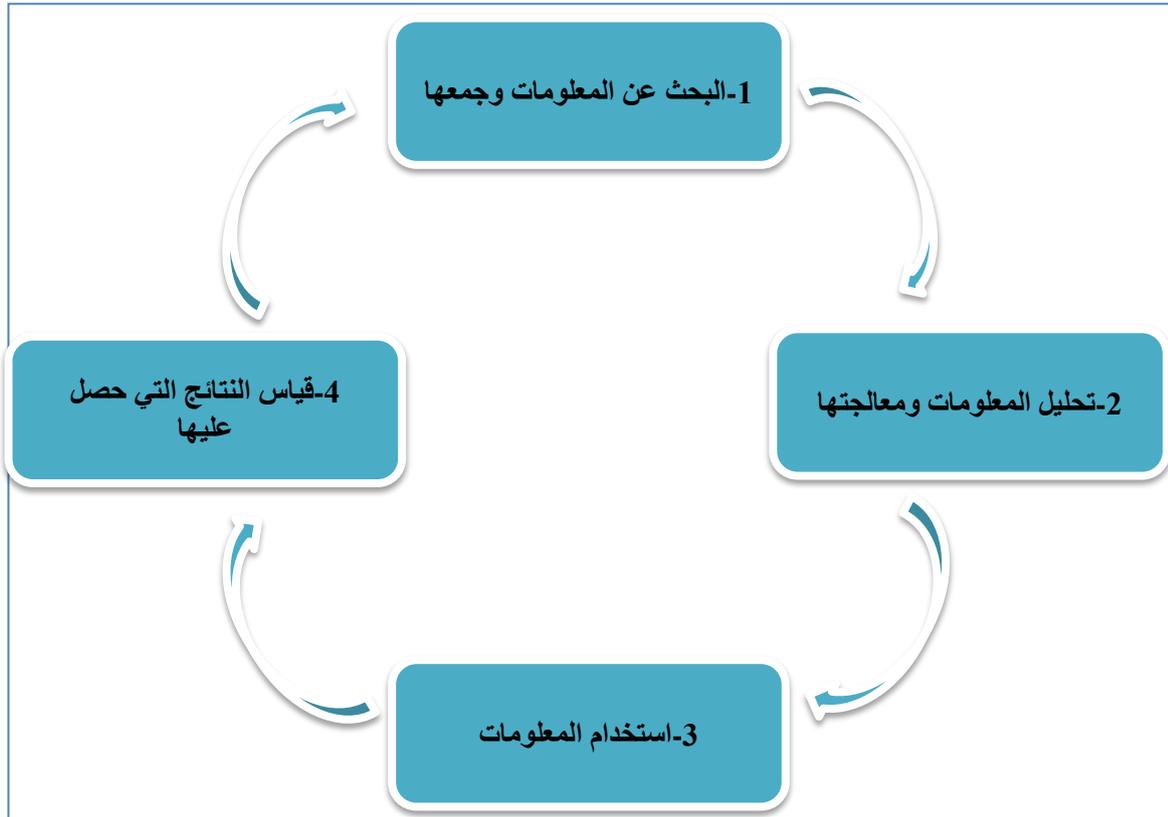
ت-ومن ثم تقديم هذه المعلومات في الوقت المناسب للمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.

ث-في المرحلة الأخيرة ، يتم قياس النتائج التي تم الحصول عليها ، ويتم تنفيذ

جميع هذه المراحل من خلال إجراءات مبتكرة تمكن المصرف من مواجهة

التغيرات التي تحصل في البيئة التي تعمل بها المصرف .

سابعا - مخطط مراحل اليقظة الاستراتيجية



الشكل (7) مراحل اليقظة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة

ثامنا - إبعاد اليقظة

حددت الدراسات والبحوث أبعاد اليقظة وكل دراسة حددت الأبعاد التي تناسب محتواها والهدف منها وفيما يلي بعض الأبعاد المقترحة من خلال الدراسات السابقة في الجدول (5) التالي :

الجدول (5) الأبعاد المقترحة لمتغير لليقظة الاستراتيجية

ت	المصدر	الإبعاد
1	Al-Maliki Helen, 2016	يقظة بيئية
2	AL-Yasiri et al , 2019	يقظة تكنولوجية
3	AL-Yasiri et al , 2019	يقظة تنافسية
4	Omran & Abuongem , 2019	يقظة تجارية
1	ابراهيم 2019	يقظة تكنولوجية
2	Fadhil & Abbas,2018	يقظة تجارية
3	حسين ، 2018	يقظة تنافسية
4	الشريف & محلب ، 2015	يقظة بيئية
5	بالصير ، 2018	اليقظة داخلية
1	حديد ، 2015	يقظة تكنولوجية
2	حديد ، 2015	اليقظة تنافسية
3	حديد ، 2015	يقظة تجاربه
4	علاوي ، نصيره ، 2011	اليقظة اجتماعية
1	معراج ، 2005	يقظة تنافسية
2	besson ,2004	يقظة تجاربه
3	معراج ، 2009	يقظة اجتماعية
4	مروة ، 2017	يقظة محيطية

المصدر إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

تعددت الآراء حول الابعاد الخاصة باليقظة الاستراتيجية وكل رأي قد تناول الابعاد التي تغطي الاهتمام البحثي الخاص به، وهناك دراسات وابحاث يمكن الاستناد عليها لتغطية الابعاد الخاصة بالدراسة الحالية ذات العلاقة بالذكاء التنافسي والتجديد الاستراتيجي. (Dawood & Abbas , 2018)

1-اليقظة البيئية:

تتمثل في كل ما يتعلق بالبيئة المحيطة بالمصرف ، لأن هذا النوع من النشاط من خلال الاستماع إلى جميع التغييرات في البيئة التي قد تكون مصدرًا للتهديدات. يمكن تعريفها على أنها يقظة شاملة لتحديد جميع التطورات (الاجتماعية، الاقتصادية والثقافية والقانونية) و التي تؤثر على أنشطة المصرف ، وكذلك متابعة جميع الأحداث والتغيرات في البيئة الخارجية و الداخلية. ويشمل عناصر البيئة المؤسسية المتبقية التي لم يأخذها النوع السابق في الاعتبار ، مثل اليقظة التشريعية المالية ، والسياسة ، والجغرافيا السياسية ، والصحة البيئية ، والصحة الثقافية والاجتماعية ، مثل هذه الأنواع ليس أكثر أهمية من السابق. يعد العمل على تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة على المصرف لأنها مرتبطة بمعظم البيئة المتبقية ، لذلك ، يجب على المنظمات التعامل مع المعلومات المحددة بعناية شديدة في التحليل والمعالجة والإرسال إلى المستخدمين. (Al-Maliki Helen, 2016)

2- اليقظة التكنولوجية:

هي جهد يقوم به المصرف لرصد وتحليل معلومات دقيقة ونشرها واسترجاعا عن بعض الأحداث الاقتصادية و التكنولوجية والاجتماعية والتجارية والتي تعد تهديداً وتعد اليقظة التكنولوجية عبارة عن النشاط الذي تتحدد به عمل المصارف المستخدمة من قبل المنافسين في مجال الاعمال الذي تعمل فيه والتغيرات التكنولوجية . ممكن ان تخلق هذه اليقظة فرصاً لبعض المنظمات ولكنة يشكل تهديدا عليها لذلك يجب على المنظمات مراقبة هذا التغيير بشكل منتظم ومستمر للتكيف معه في المستقبل. وتستفيد المصارف من اليقظة التكنولوجية من خلال المعلومات والبيانات عن (براءات الاختراع،) لاتخاذ القرارات في المستقبل (تطوير برامج البحث والتطوير)، والحصول

على اتفاقات تعاون جديدة، وتراخيص البيع والشراء أو شراء وحدات إنتاجية جديدة. (AL-Yasiri et al ، 2019)

3-اليقظة التنافسية

هو التحري عن المعلومات ومعالجتها المتعلقة بمنافسي المصرف، والسيطرة على المنافسين الحاليين والمحتملين. وتساهم هذه اليقظة من تحديد سير العمل وتحديد المنافسين الأكثر تهديداً وتعد اليقظة التنافسية نشاط يسمح للشركة بتحديد منافسيها الحاليين والمحتملين

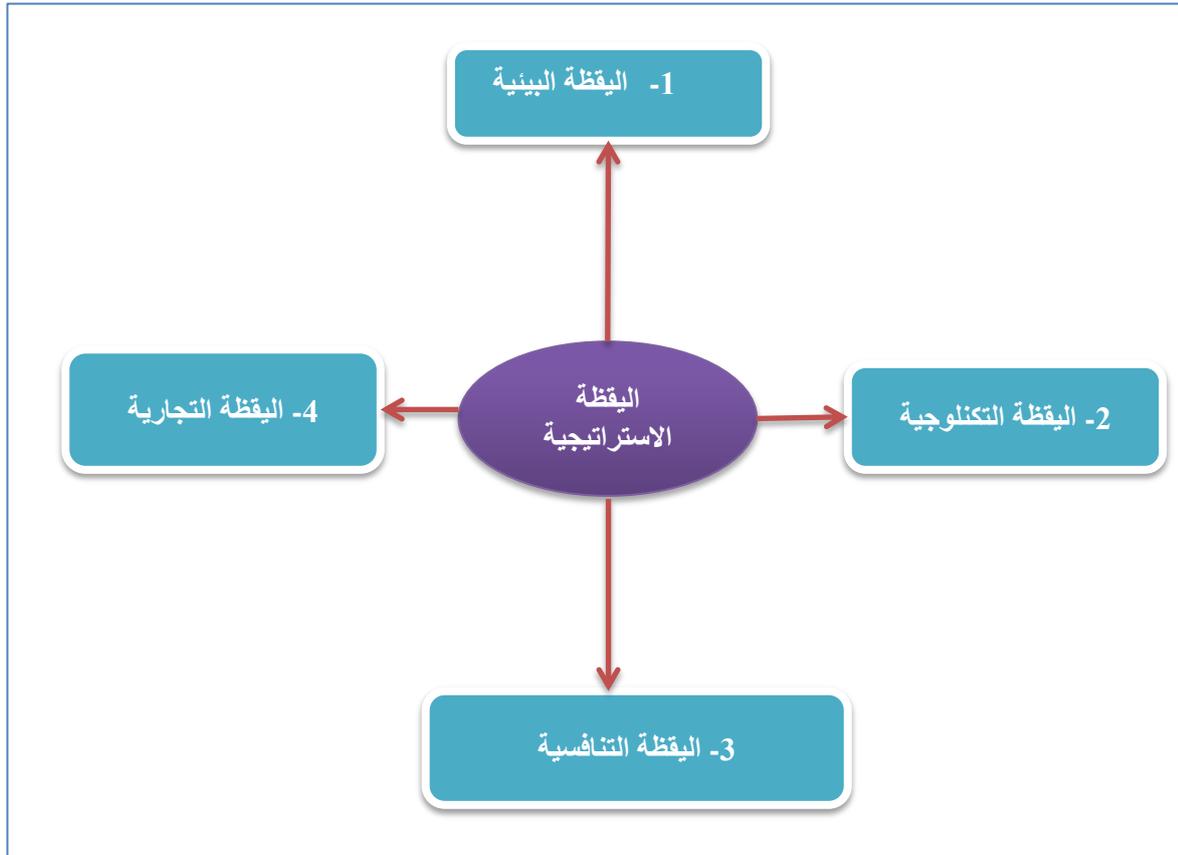
وكذلك البيئة التي تتطور فيها المصرف المنافسة، ويتم ذلك من خلال جمع المعلومات الكمية التي تتعلق بالأداء الحالي للمنافسين واستراتيجياتهم النوعية و المعلومات الكمية ، والأهداف الجديدة والقدرات، والافتراضات التي تسيطر على عمل وقرارات المنافسين. المعلومات النوعية: المتعلقة بالجهود المبذولة في مجال البحث والتطوير، والعلاقات مع الموردين الجدد والأسواق. (AL-Yasiri et al ، 2019)

4-يقظة التسويق (التجارية)

هذا النوع من اليقظة يتعلق بالزبائن ، ويتعلق بتحديد احتياجاتهم والاستجابة لها. من ناحية أخرى ، تركز على الموردين وبناء علاقات طويلة الأمد معهم وكذلك يركز على الموردين والزبائن لتطوير السلع والخدمات حيث تتقاطع معلومات يقظة السوق مع معلومات اليقظة التنافسية. (Omran & Abuongem 2019)

تهدف اليقظة التجارية إلى تتبع ومراقبة جميع التغييرات التي تحدث في البيئة المصرفية ، والتي تتعلق عادة بتغير أذواق المستهلكين ، وتنمية رغباتهم ، واحتياجاتهم ، وتطوير السوق ، واحتياجات الموزعين ، والتركيز المستمر على الزبائن ويطلق عليه يقظة الموردين. (besson ,2004)

تاسعا- مخطط يبين أبعاد اليقظة الاستراتيجية



الشكل (8) إبعاد اليقظة الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة

المبحث الثاني التجديد الاستراتيجي

توطئة:

أصبح التجديد الاستراتيجي موضوعاً بارزاً في مجموعة متنوعة من مجالات متعددة في السنوات الأخيرة و يشير إلى العملية التي تسمح للمنظمات بتغيير اعتماد مسارها من خلال تحويل نواياها وقدراتها الاستراتيجية.

التجديد الاستراتيجي هو عملية التغيير والحصول على نتائج التعديل في الاتجاه الاستراتيجي التي لديها القدرة على تحديد الصفة التنافسية طويلة الأجل للمنظمة و الهدف من التجديد الاستراتيجي هو توفير توافق استراتيجي بين القدرات الداخلية للشركة والتحول في البيئة الخارجية التي تشمل التكنولوجيا والأسواق والصناعات والاقتصاد التي تتطلب تغييراً في الوضع الراهن لممارسة الأعمال.

أولاً- مفهوم التجديد الاستراتيجي:

تواجه المنظمات اليوم بيئات ديناميكية بشكل متزايد ، تتميز بتغيرات تكنولوجية وسياسية واقتصادية كبيرة وغير متوقعة في كثير من الأحيان، تحلل أبحاث التجديد الاستراتيجي كيف تغير هذه المنظمات اعتمادها على المسار من خلال تحويل نواياها وقدراتها الاستراتيجية، و يعد الاعتراف بعمليات التحول هذه وصياغتها وتنفيذها من القضايا المركزية ذات الصلة بهذه الأدبيات (Base & Waxhaw, 2013)، (Albert et al., 2015)، (Ben-Menachem et al., 2013)، (Knee et al., 2011)

ويعرف التجديد الاستراتيجي من وجهة نظر (Chalon , et al, 2015) أنه قدرة المصرف على استعادة الخصائص أو استبدالها والتي تؤثر بشكل كبير على التوقعات المستقبلية ، مما يؤدي بالإدارة إلى هذه الظاهرة الأساسية، كما يصف (binns ، 2014) بأنه طريقة جديدة تمكن المديرين التنفيذيين من تحويل مؤسساتهم بشكل استباقي دون القلق من حدوث أزمة ، مما يمنح المؤسسات المزيد من الفرص للتجديد والتفاعل بطريقة تلبي رغباتهم.

ويحدد (Albert ,2013) مفهومًا آخر للتجديد الاستراتيجي باعتباره أكثر ديناميكية أو انه استراتيجية تحتاجها المنظمات للنظر في البيئة المتغيرة.

ونظراً لأن معظم المنظمات تحتاج إلى ان تغير نفسها من وقت الى آخر ، فإن التجديد الاستراتيجي هو أحد الاعتبارات الرئيسة في فهم بقاءها وازدهارها على المدى الطويل وبدلالة التجديد الاستراتيجي على الاستراتيجية والتغيير التنظيمي ، بما في ذلك إعادة تعريف مفاهيم الأعمال ، وإعادة الهيكلة ، وإدخال تغييرات واسعة النطاق في الأنظمة والابتكار ، كما ان التجديد الاستراتيجي يشير إلى جهد حازم أو هيكل تنظيمي يؤدي إلى تغييرات كبيرة في استراتيجية العمل أو المستوى التنظيمي. (Moreno ، 2011) وبشكل أكثر تحديداً ، يشير (Stienstra ، 2008) إلى التجديدات الاستراتيجية على أنها اختلافات في الشكل أو الجودة أو الظروف بمرور الوقت من خلال موازنة المؤسسة مع البيئة، في الواقع ، عند استخدام حل جديد ، يحدث تجديد للاستراتيجية.

وكذلك (Albert , 2009) يعتقد أن التجديد الاستراتيجي هو عملية مستمرة ومتطورة تتطلب تغييرات في أنشطة المصرف وخياراتها الإنتاجية. وهناك نوعين من التجديد الاستراتيجي:

التجديد التدريجي : يحدث من خلال سلسلة من التعديلات المنتظمة للتغييرات في البيئة التجارية . (Dutta Kumar , 2013) .

التجديد التحويلي: من خلال التحولات الجذرية في الإدارة الاستراتيجية وإزالة أو استبدال الوظائف والوحدات الرئيسية في المصرف. (Chowdhury , 2004) .

ثانياً: خصائص التجديد الاستراتيجي

حدد (Lang ، 2012) أربع خصائص مهمة لعملية التجديد الاستراتيجي ، وهي:

- 1- يجب أن تتمتع عملية تجديد الاستراتيجية في المصارف بالقدرة على التأثير بشكل كبير على الآفاق طويلة المدى للمنظمة.
 - 2- يشمل التجديد الاستراتيجي عملية التجديد وجوده شروط التحديث (المحتوى) والأشياء المحدثة "النتيجة) .
 - 3- يتضمن التجديد الاستراتيجي في المصرف استعادة أو استبدال كل أو جزء من الصفات الاستراتيجية (مثل الأهداف والمنتجات والخدمات والموارد والقدرات وما إلى ذلك) في المصارف .
 - 4- استعادة أو استبدال السمات الاستراتيجية ، والغرض من ذلك هو توفير أساس لنمو المصارف أو تطورها في المستقبل على أساس هذه الخصائص المحددة.
- ترى الدراسة الحالية ان التجديد الاستراتيجي هو عبارة عن طريقة جديدة يتم تنفيذها بشكل استباقي من قبل المدير التنفيذي ، لأنها حالة تحليل فريدة تواجه تحديات رقمية ، أو اختبار لمنتج جديد في مجموعة من الأسواق. كاستكشاف على النقيض من الاستغلال لمساعدة المؤسسات على استعادة أو استبدال الصفات التي تؤثر على التوقعات المستقبلية. لذلك ، فإن التجديد الاستراتيجي يعد عملية إدارية تسعى إلى تعديل أو استبدال وتحديث نموذج الأعمال الخاص بالمصارف لضمان تحول المصارف بشكل فعال ومستمر إلى الابتكار ، لخلق الفرص ، واستكشاف

قدرات جديدة ، والاستثمار في القدرات الحالية للتغلب على البيئة ومخاطر تقلباتها على المدى الطويل لضمان السيادة الاستراتيجية.

ثالثا - أهمية التجديد الاستراتيجي :

ان التجديد الاستراتيجي يساعد إدارة المصرف على فهم الوقت المناسب لإعادة التنظيم الجزئي أو الكامل للمصارف وطريقة تنفيذ إعادة التنظيم من أجل التعامل مع التهديدات الفعلية أو المحتملة ويمكن للمصارف من الاستفادة من مواردها والحصول على موارد جديدة من أجل الاستجابة بشكل أفضل للتحديات البيئية (Dess et al. 2003). ويسهم تجديد الاستراتيجية الناجح المصرف على حل الصراع والتعارض بين الاستقرار والتغيير ، والتغلب على الجمود المنعكس في استراتيجيات المصرف السابقة والحالية (Rajas , 2003) . من وجهة نظر العديد من الباحثين ، يعد التجديد الاستراتيجي مهماً للغاية لأنهم يؤكدون على إن التجديد سمة دائمة لسعي المديرين وجهودهم.

إن أهمية تجديد الاستراتيجية تتبع من افتراض أنه من ناحية يجب أن يكون هناك ملاءمة بين الهيكل التنظيمي والقدرات والعمليات داخل المصرف والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ومن ناحية أخرى فإن هذا هو ما يحققه التجديد الاستراتيجي في عمليه توفير القدرة على تغيير أعمالها بطريقة تتناسب وقدرتها التنافسية من خلال اكتساب معرفة جديدة أو تطوير قدرات حالية والتكيف مع تطوير الخيارات والإجراءات ، مما يضمن لنا توليد استراتيجيات متوافقة مع البيئة المتغيرة باستمرار. (Hayden,2012) .

ويمثل التجديد الاستراتيجي تحدي قوي في المصارف يوجه اصحاب القرار من اجل احداث تغييرات استراتيجية مستمرة نتيجة استغلال الفرص ومواجهة التهديدات تسمى تلك التغييرات بالتجديد الاستراتيجي .(Woroch , etal,2012)

ويشير التجديد الاستراتيجي إلى الموقف الذي يتشابك فيه محتوى الاستراتيجية بشكل كبير بما في ذلك حجم التغيير المتعدد كتلك المتعلقة بالمنافسة ، وموارد المصرف وقدراتها ، والهيكل التنظيمي ، والإدراكي ، وكذلك الإجراءات الروتينية والعمليات الخاصة في صنع القرار .

ويمكن أن يكون هذا التجديد ضمن الاستراتيجية التنافسية للمنظمات ، والتي يمكن أن تدفعها للبحث عن فرص جديدة في السوق .(Agarwal & Heft , 2009)

يعد التجديد الاستراتيجي مهمًا جدًا للباحثين ، لأنهم يسمونه تحديًا يكافح المدراء من أجله ، ويتميز التجديد الاستراتيجي بعدة وجهات نظر تتراوح من التحسين المستمر إلى الابتكار الجذري ، ومن التحول التكنولوجي إلى التحول التنافسي ، لذا فإن هذه الاختلافات تتعلق أساسًا بالوقت والعمليات المعرفية ، وعلى الرغم من الاختلافات تكمن جذور هذا النهج في مجالات علم النفس الاجتماعي ونظرية السلوك التنظيمي، والإدارة الاستراتيجية. (Strahler , Pirlo , 2011) . من ناحية أخرى ، ، تكمن أهمية التجديد الاستراتيجي في ثلاثة مفاهيم رئيسية كما يرى (Gilbert , 2016) وهي (فهم دورة الحياة التنظيمية) ، (وتحديد التكامل الذاتي والوعي الذاتي بوضوح).

و أشار كل من (Cross an, and Mary, 2006) إلى أهمية التجديد الاستراتيجي ، فهو أحد العوامل الرئيسية والمهمة للتكيف بين الاستكشاف والاستثمار ، من أجل إدراك التفاعل والتكامل بين السلوكيات الفردية لمواجهة القوى البيئية وحل الوضع المتدهور للمشروع ، ويتم تنفيذ أهمية التجديد من خلال تصرفات المديرين على جميع مستويات المصرف في استجابة سريعة للتحويلات المختلفة ، بدءًا من الرئيس إلى المرؤوس ، والعكس صحيح .

من جانب آخر وفقًا لـ (Taussig , 2014) تتجسد أهمية التجديد الاستراتيجي في أنه يحسن من أرباح المصارف من خلال تشجيع المصارف على إقامة شراكات استراتيجية للحصول على الموارد النادرة ، وبالتالي تحسين ظروف السوق وزيادة مساهمتها في النجاح المستدام.

وتبرز أهمية التجديد في توفير التناسب الاستراتيجي بين القدرات الداخلية والتغيرات في المحيط الخارجية (بما في ذلك التكنولوجيا والصناعة والأسواق) ، الأمر الذي يتطلب تغييرات في ممارسات العمل.

كما يؤكد على أهمية التجديد الاستراتيجي في بناء مجموعة من الأدوات لتمكين المصرف من إجراء تحولات جديدة وتنظيم المشاريع وتعزيز مكانة المصرف والاستجابة للبيئات الخارجية و الداخلية والتخلص من الضغوط التنافسية واعتماد

الأساليب. التي تواكب التطور وتخلق ثروة جديدة للتنفيذ الفعال للاستراتيجية التنظيمية ، لذلك يصبح التجديد الاستراتيجي ضرورياً ومفتاح النجاح لضمان السيادة الاستراتيجية.

رابعا - أهداف التجديد الاستراتيجي:

طبقاً لـ (Floyd & Lane , 2000) فإن التجديد هو عملية تطوير، أي إنه المدخل لتنمية المعرفة وقابليات المصرف ، وهو بذلك يعد بأنه عملية تطوير تتعلق بالترويج والاستيعاب والاستفادة من المعارف الجديدة والسلوكيات الإبداعية من أجل إحداث تغييرات في القدرات الأساسية للمنظمة أو تغييرات في نطاق السوق. وتجديد الاستراتيجية يحاكي عملياً جزء من التغيير التنظيمي، ووصفها بأنها عملية تغيير أساسية تتعلق بالخصائص التنظيمية الرئيسية من أجل الحفاظ على الاستراتيجية طويلة الأجل لعمل المصرف ، والتي قد تتطوي على تغييرات في نماذج الأعمال أو التقنيات أو الهياكل التنظيمية أو استراتيجيات تسويق المنتجات. (worth , et al,2012)

ويلاحظ أن التجديد هو جزء لا يتجزأ من الإدارة والاستراتيجية ، ويعتمد ما إذا كانت هناك استراتيجية متعددة المستويات في منظمة الأعمال على حجم المصارف ، وطبيعة القسم الذي يشمل عمل ، وفلسفة الإدارة لدى كبار القادة (Tim- Ole, 2013) وعلى الرغم من أن (Lang , 2012) يركز على نجاح عملية تجديد داخل الوحدة ، إلا أن العمل يعتمد على حل تعارض الأدوار بين مختلف المستويات الإدارية (العليا والمتوسطة والتشغيلية) في كل عملية فرعية لتجديد الاستراتيجية ، من خلال الإدارة الرسمية الاستراتيجية الحالية لإدارة السلوكيات المتعلقة بالقدرة والحاجة إلى تشجيع تطوير قدرات وسلوكيات جديدة ضرورية للاستراتيجيات الجديدة.

يمكن القول بأن التجديد الاستراتيجي هو عملية تعديل الاتجاه الاستراتيجي لتحديد القدرة التنافسية طويلة الأجل للمنظمة من أجل توفير إجماع استراتيجي لاكتشاف واستغلال القدرات الداخلية والخارجية للمصارف (بما في ذلك التكنولوجيا والسوق والصناعة والاقتصاد) من خلال تطوير الوضع الحالي لممارسات الأعمال التنافسية الشرسة التي تحتاج إلى تغيير بالاعتماد على تحديث الاستراتيجية لتشمل التحديثات الإضافية التي يتم إجراؤها على سلسلة من العمليات الداخلية والخارجية

في بيئة الأعمال من خلال التحول وإجراء تغييرات أساسية وإزالة أو استبدال الوظائف والوحدات غير الضرورية في المؤسسة.

خامسا - أنواع التجديد الاستراتيجي:

1- التجديد الاستراتيجي الاستكشافي:

إن التجديد الاستكشافي هو سعي المنظمات وراء المعارف الجديدة لإيجاد ابتكارات مميزة بهدف تحقيق الكفاءة التنظيمية وتعزيز مركزها السوقي. (Larvie , 2010) ويعتبر مفهوم الاستكشاف والاستثمار جوهر التجديد الاستراتيجي ، والغرض منه هو تغيير نطاق العمل أو الأساليب الاستراتيجية. حيث يرتبط الاستثمار بالتغييرات المألوفة.

أما الاستكشاف فهو مرتبط بتغييرات غير مألوفة، وإن تحقيق التوازن الفعال من خلال استيعاب التعلم الجديد والاستثمار في القدرات الموجودة ، وإقامة الروابط بينها هي العناصر الأساسية لتحقيق التجديد الاستراتيجي (Stienstra , 2008)

ونظراً للمنافسة الشديدة ، ودورات حياة المنتج القصيرة ، والتقدم التكنولوجي السريع والديناميكيات البيئية ، تستخدم منظمات الأعمال التحديثات الاستراتيجية ، مما يجبر العديد من الشركات على السعي لمواجهة التحديات والتشجيع على تجربة مهارات جديدة ، واستكشاف العديد من المبادرات أو المشاركة في التحديثات الاستراتيجية حول بقاء الاستراتيجيات الحالية . (Schmitt, al et, 2016)

2- التجديد الاستراتيجي الاستثماري:

الهدف الرئيس هو الاختبار الناجح للمنتجات التي تجسد مفاهيم التصميم الجديدة في جذورها ، ويمكن أن تعزز مسارات التجديد الاستراتيجي القائمة على القدرات الأساسية بطريقة تعزز الثقة الاستراتيجية وتشجع المصممين على الاستثمار في الفرص واكتشاف تصاميم جديدة لتحسين الفعالية . (Rarasi and Lojacono 2005) حيث تتمتع المنظمات التي تفهم البيئة الداخلية والخارجية الحالية بفرصة التفكير في الممارسات الرئيسية التي تدفع روح المصارف إلى فرص الاستثمار ، بينما ستفقد المنظمات التي لا تستخدم التجديد كممارسة رئيسية وليس لديها مرونة في

الاستثمار العديد من العملاء وتؤثر على استراتيجيتهم في السيادة . (2016 , Gilbert) لذلك فإن الاعتماد على النماذج العقلية يساعد على إضافة قيمة إلى البيئة ، لكنه لا يمنعنا من رؤية العالم بطريقة مختلفة ، (2007 , Ress Steven) لذلك تجد العديد من المنظمات أن أحد أهم أسباب عدم الاستثمار في الفرص هو عدم وجود تحديثات استراتيجية ، لذلك تحاول المنظمات الاستثمار في الفرص وتحسين القدرة التنافسية ، وتميل إلى استخدام الفرص الناشئة لكسب المزايا التنافسية وتحويل التكاليف ومتطلبات العرض والطلب ينتج عنة تحقيق أداء المتفوق . (Martinez 2011) .

سادسا - ابعاد التجديد الاستراتيجي

حددت الدراسات ابعاد التجديد الاستراتيجي فكل دراسة حددت الابعاد التي تناسب محتواها وفيما يلي بعض الابعاد المقترحة من خلال الدراسات السابقة في الجدول (6) التالي:

الجدول (6) الأبعاد المقترحة لمتغير التجديد الاستراتيجي

ت	المصدر	الأبعاد
1	Davidson, 2015	التصور الاستراتيجي
2	Volberda et al,2001	استكشاف الفرص
3	Wooldridge & FLOYD , 1999	تكوين الافكار الجديدة
4	,2000 Baum , et al	استثمار الفرص
5	Derfuss, al et,2008	الفعل الاستراتيجي المنظم
6	Glaser , 2015	الاستكشاف
7	,Mirrahimi , 2013	ريادة الاعمال
8	Gilbert , 2016	استثمار الفرص
9	Edosomwan A ,2009	مشاركة القيادة
10	Utile et al ,2009	المحتوى
11	Hopkins , 2013	السياق
12	Zemin et al , 2010	العملية
13	Frees et al , 2004	الميل الريادي
14	Loopy et al ,2005	استكشاف الفرص
15	Pay , 2007	استثمار الفرص

المصدر : من اعداد الباحث

1-التصور الاستراتيجي:

يمثل التصور الاستراتيجي قدرة المصرف على طرح وجهات جديدة للنظر ومستقبلية وتشخيص الفرص المبهمة ، والتي تعد الحافز الرئيس للتفكير والابتكاري.

(Kalinga and Palmer, 2012)

والتصور الاستراتيجي هو قدرة تنافسية للمؤسسة التي تمكنها من إنشاء مساحة منافسة محتملة أو إعادة تشكيل المساحة الحالية في المستقبل ، بحيث تشكل

المصارف العديد من الفرص على المدى الطويل ، لأن المصرف لديها القدرة على تصور سوق لا يزال كذلك موجود ، والتركيز هو استخدام التنوع والاختلاف والمرونة كمصدر رئيس لاستراتيجيات الإدراك المحسنة ، بالإضافة إلى التأكيد على دور تفعيل العديد من الأصوات على المستويات التنظيمية المختلفة للحصول على توقعات مشتركة للمستقبل ، من الضروري أيضاً صياغة الخطط التي تلبى هذه التوقعات. يعتقد علماء رواد الأعمال أن التصور هو عامل اساس في إنشاء مؤسسات جديدة (Davidsson, 2015).

2- استكشاف الفرص:

يدعم بعض العلماء وجهة نظر التعلم التنظيمي ، الذي يركز على الموازنة الفاعلة لاستكشاف الفرص واستثمارها ، وهو التحدي الأساس للتجديد الاستراتيجي. (Raisch & Volberda, 2018) و (Volberda et al. , 2001)

يضيف استكشاف الفرص أنشطة جديدة إلى المخزون الحالي للمؤسسة أو يوسع النطاق الجغرافي للشركة

كما يمكن تعريف استكشاف الفرص على أنه إجراءات للمؤسسة لتحديث أنشطتها ، مثل إطلاق منتجات جديدة في أسواق جديدة والبحث عن فرص جديدة من خلال المصارف والقدرة على تحقيق التوازن بين الاستكشاف والتطوير ، لأن هذا التوازن هو عامل رئيس لبقاء ونمو المصارف ، وهو أيضاً استجابة إيجابية لتدخل المصارف في البيئة.

3- تكوين الأفكار الجديدة:

نظراً للطلب المتزايد على التحديثات الاستراتيجية ، يجب على المنظمات تكريس نفسها لتطوير أفكار جديدة وخلق أفكار استراتيجية مختلفة ، لأن هذه الأفكار تمثل معرفة جديدة على المستوى الفردي، وتفويض إدارة المنطق البديل الحكمة الاستراتيجية العامة التي تهدف الى تنفيذ الاستراتيجيات القائمة، ومن خلال الأفكار الجديدة التي تم إنشاؤها من قبل الأفراد الذين لديهم إمكانية الوصول إلى معلومات مختلفة ذات أهمية استراتيجية والقدرة والمهارات على تنسيق المعلومات المختلفة والمعرفة الحالية ، تمثل هذه الأفكار شكلاً من أشكال المعرفة الذاتية والقدرة على توليد

معرفة جديدة. تكمن الفكرة في الدافع لاقتراح أفكار مختلفة وقوة إيمان الإدارة العليا بمنطق الخيارات الاستراتيجية الجديدة التي قد تعدل أو تغير العملية الاستراتيجية للمنظمة. ((Wooldridge & FLOYD , 1999))

4- استثمار الفرص:

يشمل الاستثمار توسيع الأسواق الحالية ، وتحسين القدرات الحالية ، والشروع في التصفية أو الاندماج أو التخفيضات (Uotila et al., 2009).
وإستخدام قدرتها على إعادة التفكير في وضعها التنافسي من أجل تحقيق استجابة سريعة للطلبات التنافسية الحالية، القوة الدافعة الرئيسية لفرص الاستثمار هي المخاطر والمنافسة ، بحيث يمكن استخدام مهارات وخبرات المصرف لاستكشاف فرص الاستثمار الحالية.

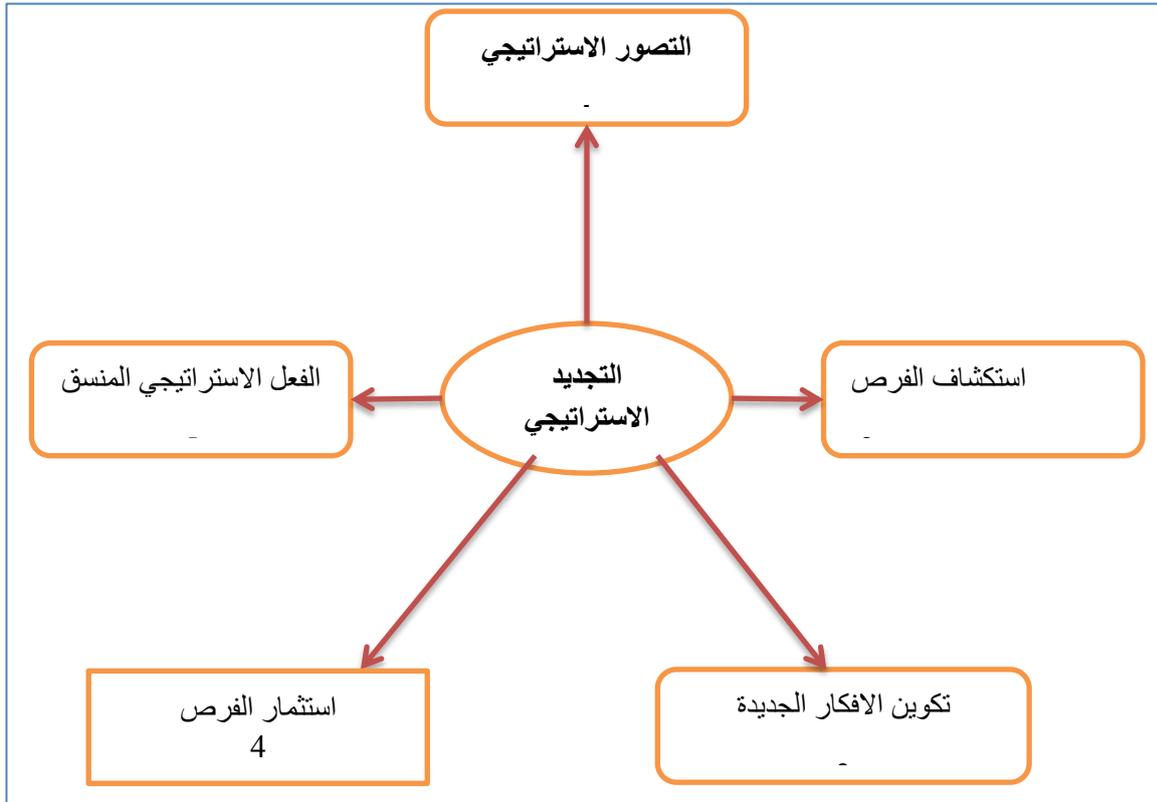
فهي تشير إلى التعلم المكتسب عبر البحث الداخلي ، وتحسين القدرات التنظيمية والنماذج الحالية ، واختيار وإعادة استخدام الموارد الحالية لتحقيق عوائد قريبة ومتوقعة. (Baum et al., 2000)

5- الفعل الاستراتيجي المنسق :

العمل الاستراتيجي المنسق هو تحويل الأنشطة المختلفة من الأفكار إلى الحقائق. من خلال العمل المشترك لجميع مستويات المصرف ، حيث يتم تحديد نقاط الاتصال المختلفة فيما بينها ، وذلك لصياغة وتنفيذ خطط العمل ، وصياغة الخطط والجدول الزمنية والمسؤوليات المحددة حسب حاجة الموارد المخصصة ، وتغطي هذه الخطط معظم الجوانب ، مثل (إطلاق منتجات جديدة وتطوير المعرفة والقدرات) ، بهدف التنسيق المستمر للإجراءات الاستراتيجية بطريقة تتماشى مع الرؤية المستقبلية . (kim et al., 2009)

حيث يتم تعريف الإجراءات الاستراتيجية على أنها سلسلة من الإجراءات وردود الفعل الاستراتيجية التي يستخدمها فريق الإدارة العليا عند التفاعل مع المنافسين والموردين والشركات خارج السوق في محاولة لإنشاء ميزة تنافسية (Derfus et al., 2008)

سابعاً - مخطط أبعاد التجديد الاستراتيجي



الشكل (9) أبعاد التجديد الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة

المبحث الثالث الذكاء التنافسي

توطئة

بالنظر لكون البيئة التي تعمل بها المصرف هي بيئة تنافسية تتميز بالمخاطر والتهديدات ويشوبها الغموض في عدم معرفة المعلومات عن المنافسين فقد اصبح من الضروري ان يكون لكل مصرف استراتيجية واضحة عن طريق جمع وتحليل البيانات عن بيئتها الخارجية و الداخلية التي يعمل بها وضرورة توفر المعلومات عن المنافسين بهدف تحقيق ذكاء تنافسي متقدم مرتبط بيقظة استراتيجية يكون للتجديد الاستراتيجي دور فعال في تعزيز هذا الترابط.

أولاً- التطور التاريخي للذكاء التنافسي

بحلول نهاية القرن الماضي كانت المعلومات المتعلقة بالمنافسة تتعلق بشكل أساسي بحصتها في السوق وعرضها ، والتي ظهرت في ذلك الوقت أنها كمية مرضية من المعلومات ومع ذلك ، فإن التعقيد والتقلب الاستثنائيين لبيئة الأعمال الحديثة في الوقت الحاضر يتطلب معلومات أوسع بكثير حول المنافسة ، الحالية والمحتملة.

لا تشير هذه المعلومات إلى الحصة السوقية للمنافسين وعروضهم فحسب ، بل تشير أيضاً إلى مستوى وهيكل نفقاتهم ، وعلاقاتهم وأسعار وجودة المنتجات والخدمات ، وحجم المبيعات ، ونطاق الأنشطة ، والتدفقات النقدية ، والسيولة ، والملاءة المالية ، والربحية.

وتعد المعلومات حول المنافسة هي في الوقت الحاضر عنصر حاسم لكل من اتخاذ القرارات التكتيكية والاستراتيجية لكل منظمة. إن بناء نظام معلومات يدعم الإدارة واتخاذ القرار ، يمكن أن يكون مصدر ميزة تنافسية ، ليس بالمهمة السهلة قد تكون مثل هذه المعلومات عالية الجودة حول المنافسين وتحت تصرفها فقط إذا قامت بإنشاء نظام متكامل وذكي لجمع وتحليل البيانات حول منافسيها البيئة التي تعمل بها .

ويُعرف هذا النظام باسم "النظام الذكي لإخطار المنافسة" (CI-Intelligence) الذكاء التنافسي (Competitive) يوفر الذكاء التنافسي دعماً إعلامياً حاسماً لكل من متخذي القرارات التكتيكية والاستراتيجية ، وأصبح أداة لا يمكن التخلي عنها في الصراع التنافسي الحديث.

حيث يتم تعريف الذكاء التنافسي: على أنه "عملية مراقبة البيئة التنافسية، ويمكن للمديرين في المنظمات من جميع المستويات من اتخاذ قرارات بشأن كل شيء - التسويق والبحث والتطوير والاستثمارات واستراتيجيات الأعمال طويلة الأجل.

أوهو عملية مستمرة ، والتي تشمل الجمع القانوني والأخلاقي للمعلومات ، والتحليل الذي لا يتجنب الاستنتاجات غير المرغوب فيها ، ونشر تلك المعلومات والمراقبة للمعرفة والمعلومات من قبل صانعي القرار.

وتتضمن عملية الذكاء التنافسي جمع المعلومات والمعارف المفيدة في الوقت المناسب وتحليلها وتوفيرها ، والتي تعتبر ضرورية للمديرين وجميع صانعي القرار لتحسين الوضع التنافسي لمنظماتهم في نظر المستهلكين (Cobb, 2003)

ثانيا- مفهوم الذكاء التنافسي:

الذكاء التنافسي هو توليد معلومات وبيانات موثوقة ومتاحة حول المؤشرات الرئيسية للمنافسة في السوق التي تساعد المصارف على اكتساب ذكائها التنافسي (Bose, 2008) وفي بيئة الأعمال شديدة المنافسة ، تحتاج المصارف إلى ذكاء تنافسي قوي لتجميع المعلومات حول بيئتها التشغيلية (Silguero et al:2019).

و أظهرت الابحاث ((Cal of and Wright, 2008)) ان المنظمات التي تفتقر إلى معلومات السوق من الصعب البقاء على قيد الحياة ، وأولئك الذين طوروا شبكات ذكية ليسوا مجدين فحسب ، بل أثبتوا أيضاً أنهم أكثر ابتكاراً وإبداعاً وتوقفاً تنافسياً.

ويرى (Ladino et al , 2017) ان الذكاء التنافسي يتمثل بالحصول على معلومات حول البيئة التي تعمل بها المصارف وتحليل تلك المعلومات والمقارنة المعيارية والتقييم الفني ، والتحليل الاقتصادي ، والتحليل السياسي لها .

ويؤكد (Cal of , 2017) انه يمكن توظيف مفهوم الذكاء التنافسي في صورة عمليات تنظيمية وهنا يعده بعض الباحثين على انه طريقة لرسم خرائط العمليات باستمرار والأحداث الرئيسية التي تحدث في سوق معين من أجل إبراز أهمية وتأثير الحدث في البيئة التنافسية تأثير مثل هذه الحوادث على الوضع التنافسي للمؤسسات (, Du Toit 2017) ان جمع البيانات حول عمل المنظمات التنافسية مليء بالعواقب الأخلاقية والقانونية، هذا يجعل من الصعب على المنظمات التي تسعى إلى ذكاء تنافسية اتخاذ مثل هذا القرار. (Fleisher and Wright , 2010)

ويشير مفهوم الذكاء بأنه النشاط الذي يستخدمه الاستراتيجيين من اجل توفر المعلومات حول بيئة الأعمال واقتصاديات السوق عبر التنبؤ واستغلال الفرص في الوقت المناسب وتقليل التهديدات والمشاكل المحتملة. (Stefanik ova , 2014)

(and Makarova

يتطلب الذكاء التحليل واستخلاص المعنى الحقيقي للبيانات والمعلومات و الاستفادة منها في اتخاذ القرارات لذلك فان البيانات والمعلومات تختلف عن الذكاء (Bose , 2008) ويتوجب ان تتعرف المصارف على القدرة على المنافسة والاستجابة للتغيرات في خارج و داخل البيئة التي تعمل بها ، يجري ذلك عن طريق تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة ، تساعدها في اتخاذ قرارات استراتيجية وتساهم في رصانة موقعها التنافسي في بيئة الاعمال.

يهتم الذكاء التنافسي بمعرفة المنافسين، واستراتيجياتهم واهدافهم وانشطتهم التسويقية، ومصادر القوة والضعف لديهم هذا التحليل يعمل على تحديد موقع المصرف وموقفها من المنافسين في بيئة الاعمال التنافسية ، إذ ينظر للذكاء التنافسي بأنه "عملية دعم القرارات الاستراتيجية ومن أجل تعزيز مكانة الذكاء التنافسي، كل ما تحتاجه تلك المنظمات الى أنشطة و عمليات تساهم في جمع وتحليل المعلومات الدقيقة و بالوقت المناسب وبصورة كبيرة حول أسواق العمل والمنافسين .

يجادل (Odenhaal , 2003) بأن الذكاء التنافسي هو عملية تجارية يتم تنفيذها إذا تمت إدارتها بالشكل الصحيح . فضلاً عن ذلك ، يمكن استخدام الذكاء التنافسي كأداة لتقليل مخاطر التشغيل باختصار ، الذكاء التنافسي أفضل طريقة لتقليل عدم اليقين وهي عملية منهجية تبدأ من قبل المنظمة لجمع وتحليل المعلومات ذات الصلة بالمنافسون والبيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية العامة للمصرف.

ان الهدف الرئيس لعملية الذكاء التنافسي هو استخدام معلومات مختلفة من أجل زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات مع تقليل المخاطر والتحديات.

كما يعرف الذكاء التنافسي هو مزيج من التخصصات المطورة في مجالات الاقتصاد والتسويق والنظرية العسكرية والمعلومات والعلوم والإدارة الاستراتيجية.

إنها ممارسة حديثة وعملية للحالات زيادة تدفق المنافسين في بيئة الأعمال

المتغيرة باستمرار. (Nenzhelele & Palliser , 2014)

والذكاء التنافسي هو استراتيجية عالية المستوى تنفذها المؤسسة حيث تسعى

للحصول على معلومات محدثة وجديدة حول التغييرات التي حدثت في السوق وصناعة

المنافسين والزبائن في محاولة لاكتساب ميزة تنافسية ضد المنافسين الآخرين. (2015 , Investopedia)

ثالثا - أهمية الذكاء التنافسي

تكمُن أهمية الذكاء التنافسي في نقطتين رئيسيتين. . (April & Bessa , 2006) الأولى أنه يستخدم المصادر القانونية والأخلاقية ، سواء كانت هذه المصادر مرتبطة بشكل علني بالمنافسين والبيئة التنافسية ام مستقلة عن طريق الوكالات.

والثانية هو عملية التحويل ، أي تحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات ذكية تدعم اتخاذ القرار الصحيح .

أشارت (Breeding , 2000) إلى أن قدرة المنظمات على استخدام الذكاء التنافسي والاستخبارات التسويقية ستؤثر بشكل إيجابي على تنسيق صنع القرار وأهميته على مستوى التنفيذ ، وفي غضون سنوات قليلة ، يمكن للمديرين التنفيذيين الاعتماد على قدرة الذكاء التنافسي للمنظمات لزيادة حصتها في السوق ، وبالتالي خلق ذكاء تنافسي.

يؤكد (Wright et al., 2002) بأن الذكاء التنافسي يستخدم في العديد من المجالات وبشكل عام يتم تنسيقه مع كل المحتوى المضمن في البعد الاستراتيجي ويتحكم في العوامل التي تؤثر على نجاح الأنشطة الاستخباراتية. وان القدرة التنافسية تتحقق بوجود العناصر التالية (أسلوب الإدارة والثقافة والهيكل) والتي تعزز الثقة وتشجع التواصل والتنقل وبتيح التدفق السلس للمعلومات ولأنشطة الاستخبارات التنافسية فهم أهمية إقامة علاقة تبادلية وتوجيهية بينهما..

وحدد كل من (Joseph & Rodenberg , 2007) الهدف من الذكاء التنافسي على أنه تعزيز المركز التنافسي بالنسبة للمنظمة ، وسيتمكن ذلك الإدارة من العمل بشكل أفضل ومنحها حصانة في المستقبل من خلال قدرتها على قيادة خمسة اتجاهات على أساس (السوق والعملاء والمنافسين والتكنولوجيا والقوانين) ، وهو موجه نحو مستقبل فعال.

لذلك من المفيد أن نفهم التأثير الاستراتيجي قبل وبعد القرار ، لأنه يوفر للمنظمة مزايا ومساعدات استراتيجية أساسية للحفاظ على توسيع محفظة المعرفة للمؤسسة وتقليل المخاطر المتعلقة بالأعمال (Turban et al.، 2007).

وفي هذا المجال فقد حدد (Cucui & popa , 2009) مجموعة من الأسباب التي لا تزال تمثل الأساس لقرار تنفيذ الذكاء التنافسي في المنظمات اليوم:

1- عمليات العولمة التي تتطلب تطوير مستوى المنافسة بين المنظمات نتيجة لتزايد عدد المنظمات، المنافسين وفي نفس الوقت جودة المنتجات والخدمات وكميتها التي يقدمها المنافسون تنمو وتتزايد باستمرار.

2- التأثير المتزايد للمنتجات والخدمات والوسائل والأدوات التي يستخدمها المنافسون من خلال تكنولوجيا المعلومات و نطاق الاتصالات في رغبات العملاء.

3- التغيير المستمر في بيئة الأعمال يؤدي إلى سلسلة من الفرص التجارية التي تظهر وتختفي بسرعة بمرور الوقت، ما نحتاجه لاتخاذ قرارات في المصرف طويل.

4- تؤثر التغييرات السياسية على بيئة الأعمال وبالتالي تؤثر على تطور المصرف، على الرغم من أنه كما يحدث في الحروب ، يمكن أن تكون المعلومات عن المنافسين ومراقبة العديد من المنظمات باستمرار لأنشطة المنافسين لضمان تحقيق الربح والخسارة في الحرب ومن المؤكد ان جمع المعلومات الاستخباراتية التنافسية وبعض المعلومات هو لتحسين أداء المصرف من خلال زيادة المعرفة بالسوق وتحسين ادارة المعرفة وتحسين جودة التخطيط الاستراتيجي وكذلك من خلال الاستعانة ببعض التقنيات مثل الإنترنت ووكلاء الذكاء هي برامج صغيرة تستخدمها أجهزة الكمبيوتر لتنظيم مهام معينة تلقائياً.

رابعاً - أهداف الذكاء التنافسي:

يهدف الذكاء التنافسي الى جمع المعلومات حول المصارف المنافسة له من جانب وتحليل مهارات افرادها العاملين في المصارف وكفاءاتهم وتعزيزها، وكذلك التنبؤ بالسلوك المستقبلي وأفعال المنافسين من أجل الحفاظ على الموقع التنافسي أو

تحسينها في السوق من جانب آخر أن الذكاء التنافسي يخلق معرفة تمكن المصارف من إبراز نقاط قوتها وتوظيفها لاقتناص نقاط ضعف منافسيها من خلال تمييز المنتجات أو الخدمات المقدمة في السوق. (Cobb , 2003)

يشير الذكاء التنافسي الى جمع المعلومات حول المنافسين في الوقت المناسب واستخدامها لاتخاذ قرارات استراتيجية بناءً على الوضع الفعلي ، لأن ذلك يتم من خلال تحليل الخدمة ، مما يعني فهم المشاركين في الخدمة وتحليل القدرة التنافسية ، مما يساهم في فهم نقاط القوة والضعف لدى المنافسين ، هذا هو تحليل الأعمال الشخصية للمنافسين. (Global Intelligence alliance ، 2004)

وعند مراجعة العديد من أهداف الذكاء التنافسي في الأدبيات ، لاحظنا أن الذكاء التنافسي يهدف إلى: (Sussi ، 2016)

- 1- تحديد واكتشاف اتجاهات السوق والفرص والقوى والمخاطر والتهديدات.
- 2- معالجة ودمج البيانات / المعلومات لتوفير معرفة جديدة عن المنافسين والعملاء.
- 3- تعظيم الدخل وتقليل المصاريف.
- 4- وضع خطة مناسبة للمنافسة بنجاح.
- 5- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وتوفير المعلومات المفيدة.
- 6- دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بشكل أفضل من خلال سرعة اتخاذ القرار بالإضافة إلى ذلك ، يهدف استخدام وتطبيق آليات الاستخبارات التنافسية إلى صياغة الاستراتيجيات من حيث سرعة وسلامة اتخاذ القرار ، اكتساب مزايا على المنافسين وتحسين الأداء المالي للمؤسسات (Du Plessis ، 2016).

كذلك يهدف تطبيق الذكاء التنافسي في المصارف أيضًا إلى تحقيق العديد من الأهداف العملية الاستراتيجية وتطوير الأساليب والمناهج الجديدة وكما يلي: (Sassi ، 2016)

- 1- تحسين القدرة التحليلية للقائد والقدرة على التنبؤ بأفعال المشاركين الآخرين في بيئة الأعمال.

2- تبادل الأفكار والأدوات داخل المصرف لتطوير أفكار أو معرفة جديدة والاندماج في المصرف.

3- اكتشاف منافسين جدد أو عملاء محتملين والبدء في دعم الأعمال الجديدة.

4- تحديد وتحليل التقنيات والمنتجات والعمليات الجديدة التي تؤثر على أنشطة المصرف وسلوكياتها.

5- تحديد وتحليل حالات النجاح أو الفشل من المنافسين أو العملاء أو الموردين أو غيرهم.

خامسا- أبعاد الذكاء التنافسي :

تظهر مراجعة الأدبيات أنّ الذكاء التنافسي له استخدامات متنوعة وموجهة نحو النجاح في عملية الإدارة الاستراتيجية ، اذ يتم النظر إلى هذا الاستخدام من منظورين :

المنظور الأول: هو الرأي الذي تبناه (Wait haka , 2016) أن الذكاء التنافسي يبدأ في دعم تطوير الاستراتيجية والتكتيكات والإنجازات التقنية والأهداف.

المنظور الثاني: استخدام الذكاء التنافسي يتعلق بالتنمية الاجتماعية والتنظيمية.

وقد أيد هذا الرأي العديد من العلماء ، مثل (Thames fibred ,2018 and Petri or and Strain ,2013) بحيث أدت هذه الاستخدامات والتفاهات المختلفة للذكاء التنافسي إلى أبعاد مختلفة منه، مثل استخبارات السوق ، وذكاء المنافسين ، و الاستخبارات الاقتصادية وذكاء الزبائن والاستخبارات التقنية (Bulger, 2016) بالإضافة إلى الذكاء الاستراتيجي والاجتماعي (Tahmasefibard ، 2018) ، والذكاء التنظيمي (Strain & Petri ، 2013) مما أدى بهذه الآراء إلى اعتبار الذكاء التنافسي كاستراتيجية تكتيكية وتقنية وموجهة نحو الهدف.

يشير بعض العلماء إلى أن كل بُعد من الأبعاد أعلاه له تأثير على النتائج الإجمالية للمصرف ، على سبيل المثال لاحظ بعض العلماء أن كل بُعد له دوره تجاه النتيجة الإجمالية للمنظمة بينما أشار علماء آخرون مثل (Thames fibard, 2018) إلى أن الأبعاد مثل ذكاء المنافس ، ذكاء الزبون ، والذكاء التكنولوجي وذكاء

التحالف الاستراتيجي هي الأبعاد التي لها تأثير إيجابي على النتيجة النهائية للمؤسسة.

ومع ذلك ، من المتوقع أيضاً أن تؤثر أبعاد أخرى مثل الذكاء الهيكلي والاجتماعي والذكاء التنظيمي على نجاح عملية الإدارة الاستراتيجية . (2013 ، Tahmasefibard. ، 2018؛ Strain & Petri or وتجدر الإشارة إلى

أن كل هذه الأبعاد قد تمت ملاحظتها لتأسيس مبادئها من أنشطة المسح البيئي.

يسرد (Nemuntazhela, 2011) لنا في هذا المجال أن أنشطة المسح البيئي هذه تشمل ؛ تحويل البيانات والمعلومات والمعرفة إلى ذكاء تنافسي لأن هذه المعلومات تتعلق بالمنتجات والسوق والمنافسة والتنظيم والتكنولوجيا من بين أنشطة بيئة الأعمال الأخرى.

وبما ان الدراسة الحالية تحاول فهم العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء التنافسي من خلال التجديد الاستراتيجي، فإن الأبعاد التي تجمع بين هذه المتغيرات وبحسب ما تمت دراسته من قبل باحثين اخرين يمكن ايجازها بما يلي: حددت الدراسات ابعاد الذكاء التنافسي فكل دراسة حددت الابعاد التي تناسب محتواها وفيما يلي بعض الأبعاد المقترحة من خلال الدراسات السابقة في الجدول (7) التالي:

الجدول (7) الأبعاد المقترحة لمتغير الذكاء التنافسي

ت	المصدر	الأبعاد
1	Colakoglu , 2011	الذكاء التكنولوجي
2	Capek , 2012	ذكاء الزبون
3	Bedor&Fauna, 2005	ذكاء المنافس
4	Karajan et al , 2012	ذكاء التحالف الاستراتيجي
5	Shari, 2013	الذكاء التكنولوجي
6	Capek , 2012	ذكاء الزبون
7	Tyson , 2002	ذكاء المنافس
8	Karajan & others , 2012	ذكاء التحالف الاستراتيجي
9	صالح واخرون ، 2010	معلومات السوق
10	Capek , 2012	ذكاء الزبون
11	Olson,2012	ذكاء المنافسين
12	Colakoglu, 2011	الذكاء التكنولوجي
13	Karajan & others , 2012	ذكاء التحالف الاستراتيجي
14	Tahmasefibard ,2018	معلومات السوق
15	Tahmasefibard ,2018	ذكاء المنافسين
16	Tahmasefibard ,2018	الذكاء التكنولوجي
17	Petri or & Strain, 2013	استخبارات تنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

1- الذكاء التكنولوجي :

من البديهي ان التغييرات التكنولوجية الناتجة عن الابتكار المستمر ستؤثر على عمل المصارف ، لكن المنظمات الذكية لن تنتظر حدوث هذه التغييرات ، بل تسعى جاهدة لرصد وتتبع البيئة الخارجية والابتكارات الجديدة والاستفادة منها. لغرض تحسين الأداء وتطوير التكنولوجيا من خلال تحديد الخيارات المحتملة للتكنولوجيات الجديدة ، وتقليل احتمالية الفشل في حالة التناقضات التقنية. ويشمل هذا التوضيح المراقبة التقنية والتقييم الفني والتنبؤ الفني. وهذا هو عمل الاستخبارات التقنية لخبراء المراقبة التكنولوجية لكل ما يتعلق بالجوانب الفنية للبيئة التنافسية الصناعية.

حيث يتم تعريف الذكاء التقني على أنه عملية التركيز بدقة على العلوم والتكنولوجيا وتأثيرها على أنشطة البحث والتطوير داخل المصارف (Colakoglu , 2011)، ومن خلال التركيز على أهمية أنشطة البحث والتطوير في المصارف يتفق كل من: (Colakoglu , 2011) و (Nyach and Decamps).

إن تقييم التقنيات الحالية والمستحدثة والتنبؤ بالتطور التكنولوجي المستقبلي (يتعامل خبراء الذكاء التقني مع البحوث الأساسية والتطبيقية ، وبراءات الاختراع ، وما إلى ذلك وفقاً للاتجاه العلمي ، ويكتشفون التغييرات التكنولوجية في الوقت المناسب ويحددون المنتجات والعمليات الجادة و الاتجاهات) في نظر الآخرين (Shahri , 2013).

والذكاء التكنولوجي هو عملية تحليل المعلومات المتناثرة وتشمل أهداف الذكاء التقني حول تقنيات المنافسين والتقنيات المستخدمة والأنشطة المماثلة نذكر ما يلي:

- 1- السعي لتقييم التقنيات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات التكنولوجية.
- 2- اكتشاف التغييرات التكنولوجية علمياً في الوقت المناسب ، وتحديد المنتجات والعمليات والاتجاهات والأحداث الجديدة المتعلقة بالقدرة التنافسية.
- 3- يساعدهم في دعم قرارات المشاريع والاستثمار ، ويساعد متخذي القرار في تقدير قوة المنافسين.
- 4- التركيز على عملية البحث والتطوير في المصرف وأحدث الاختراعات.

2- ذكاء الزيون :

يلاحظ أن ذكاء الزيون هو عملية منهجية لجمع وتحليل وتطبيق المعلومات حول بيئة الزيون (بما في ذلك الزبائن الحاليين والمحتملين). ويعكس هذا فهم المؤسسة لأهدافها وعلاقتها ببيئة الزيون من خلال التركيز على الاحتياجات والرغبات المختلفة للزبائن ، وقد تم أخذ هذه الاحتياجات والرغبات في الاعتبار في أهداف التخطيط . (Capek , 2012)

قبل التطرق للحصول على معلومات عن الزبائن من خلال توضيح ذكاء الزيون على النحو التالي: (Capek , 2012)

ذكاء الزيون هو تعديل الخدمات وفقاً لاحتياجات الزبائن ، أي البحث عن المعلومات وتنزيلها للحصول على رضا الزيون ، وإطلاق خدمات جديدة بناءً على احتياجات الزبائن للمنتجات الحالية لجعلها أكثر تنافسية. , nuggets & others (2012)

3- ذكاء المنافس:

توفر معلومات المنافسين معلومات دقيقة عن السوق والمنافسين ، مثل فهم سياسات التكامل والتحالفات الاستراتيجية في السوق لتقليل مخاطرها ، ومراقبة المنتجات الجديدة والمنتجات المبتكرة التي تزيد من المنافسة ، لا سيما التطوير المستمر للتقنيات الجديدة، المنتجات الحالية و المنتجات في وضع مقارن. ويرجع ذلك إلى دورة حياة التكنولوجيا القصيرة والسريعة ، وهو أمر مهم جداً للمؤسسات ، وخاصة تلك المؤسسات التي لديها الأموال اللازمة لدعم أنشطة البحث والتطوير. لذلك ، يمكن أن تصبح سرعة تطوير المنتج قوية المنافسة على المؤسسات المنافسة لها ميزة زيادة أرباحها وحصتها في السوق.(Badir & Founou ، 2005)

وتعتمد المؤسسات من هذا النوع من الذكاء للحصول على المعرفة اللازمة، لصياغة الخطط المستقبلية المتعلقة بمصالحها الاستراتيجية إزاء السوق والبيئة ككل، وتعزيز مكانتها وأدائها في السوق وذلك من خلال توفير تحليلات للمديرين التنفيذيين عن المؤسسة ومنافسيها وأسواقها عبر إجراء تحليل المنافسة، وتحليل السوق الخاص

بالبيئة الكلية، ثم تمكينهم من تطوير السيناريوهات والتفكير الاستراتيجي فضلا عن تأثيره في الادارة الاستراتيجية والنجاح المؤسسي في السوق. (صالح وآخرون، 2010).

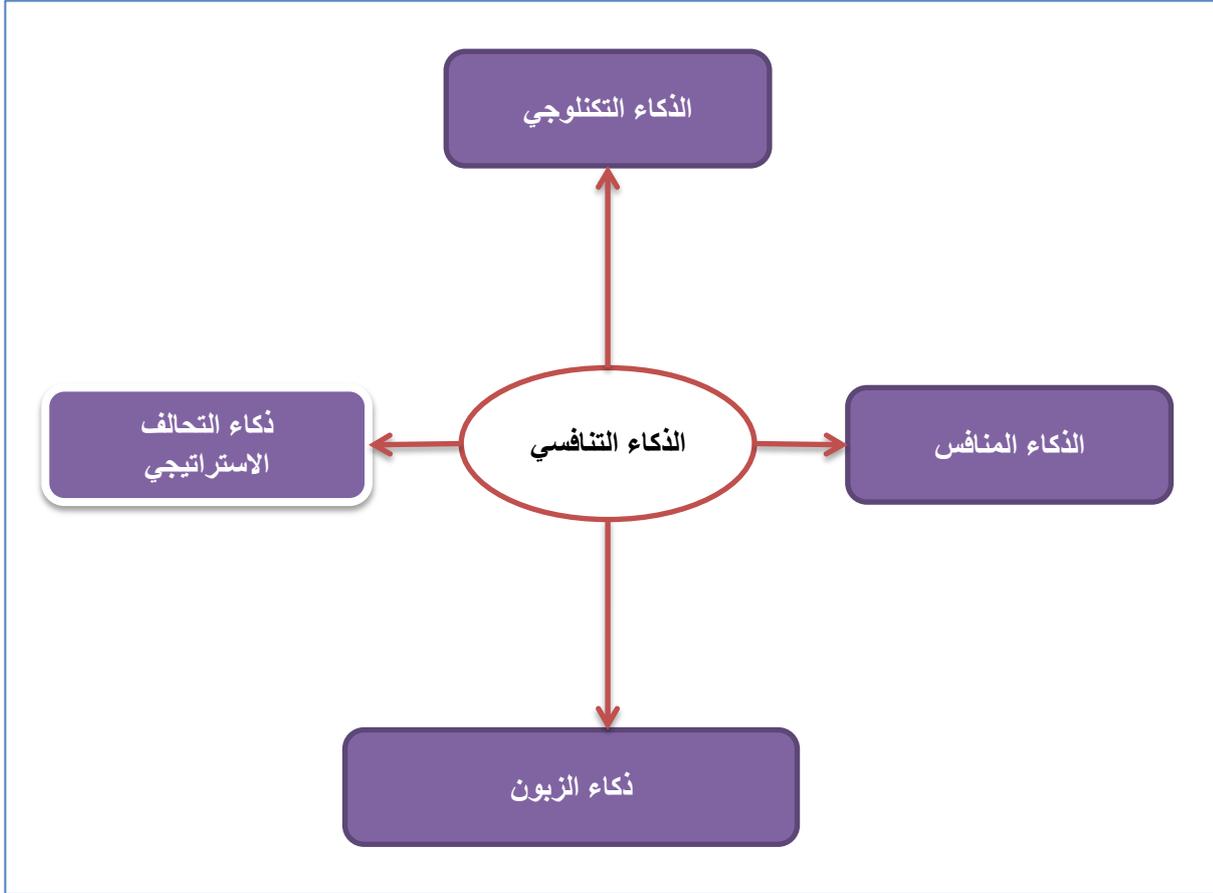
4- ذكاء التحالف الاستراتيجي:

يشير ذكاء التحالف الاستراتيجي الى فهم ورقابة المؤسسات الضعيفة غير القادرة على المنافسة واستحواذ المنافسين عليها وملتزمون بجمع المعلومات حول أقوى المنافسين والمواءمة معهم بناءً على اهتماماتهم المشتركة ، مثل تقليل تكاليف البحث والتطوير في المقابل ، والاستفادة من خبرة المنظمة في العديد من المجالات. (Karana et al , 2012) وتتطوي فكرة ذكاء التحالف الاستراتيجي على كل ما يتعلق بعمليات الاستحواذ والشراكات والتحالفات الاستراتيجية التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة وعمليات الاستحواذ في البيئة الخارجية.

ويرى خبراء استخبارات التحالف ان فكرة ذكاء التحالفات تتركز حول أنواع مختلفة من الذكاء التنافسي لها تأثير مباشر على المصرف ، لأنه وفقاً للمعلومات المقدمة ، سيحدث ان تواجه المنظمات ظهور ابتكارات جديدة ، واكتساب مؤسسات ضعيفة أو تحالفات مع مؤسسات قوية ، وبطرق عديدة لبقاء الزبائن يقدمون مساهمات ويضمنون ولائهم.

كما أنه يسهم في بقاء الزبائن وضمان ولائهم بأشكال متنوعة بناءً على المعلومات التي توفرها البيئة الخارجية، التي تؤثر على تحسين الأداء العام للمصارف في تقديم خدماتها. (karanja et al , 2012).

سابعاً - مخطط أبعاد الذكاء التنافسي



الشكل (10) أبعاد الذكاء التنافسي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة

المبحث الرابع

التأطير النظري للعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية، الذكاء التنافسي ، التجديد

الاستراتيجي :

توطئة :

تتبنى الدراسة الحالية افتراض وجود علاقة بين اليقظة وبين الذكاء التنافسي وهذا ما وجدناه في تغطية الجانب النظري لهذين المتغيرين إذ أن يقظة الادارة العليا استراتيجياً يوفر مرونة تنظيمية كافية لمواجهة التقلبات في بيئة العمل لها ولا يمكن ان تحافظ المنظمات على دورة حياة تنافسيتها مالم يكن هنالك تجديد استراتيجي مستمر.

أولاً - العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء التنافسي.

يدور السؤال في مجال اليقظة عن سلوك المنافسين ، والابتكار التكنولوجي ، ومراقبة استراتيجيات الأعمال الخاصة بالمصرف وكذلك باقي المنظمات المنافسة، بما في ذلك فهم احتياجات المستهلكين الجديدة ، ومراقبة البيئة العامة.

كل هذه الأنشطة هي جزء من اليقظة الاستراتيجية ، والتي تساعد على تنظيم المهام ، والتحكم في المعلومات ، واختبارها ، وشرحها ونشرها، والغرض من ذلك هو تحسين القرارات المهمة في المصرف وتأتي الأهمية من الأساليب والتصميم المستهدف الذي تستخدمه المصرف لتحقيق الأهداف وتحديد المزايا التنافسية المتقدمة والحصول عليها. (Boparai & Melody, 2017) ومن خلال الابعاد الاتية والخاصة باليقظة الاستراتيجية نلاحظ مدى فاعلية اليقظة في المصارف لتحقيق الذكاء لها.

1- **اليقظة البيئية** : يمكن تعريفها على أنها يقظة شاملة لتحديد جميع التطورات (الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية لذلك ، يجب على المؤسسات التعامل مع المعلومات المحددة بعناية شديدة في التحليل والمعالجة والإرسال إلى المستخدمين لغرض تحقيق ذكاء تنافسي. (Al-Maliki Helen, 2016)

2- **يقظة التكنولوجية** : تُعد اليقظة التكنولوجية هي النشاط الذي يتحدد به عمل المصرف مع بقية المنافسين في مجال الاعمال الذي تعمل فيها وتستفيد المنظمات من اليقظة التكنولوجية من خلال المعلومات والبيانات عن (براءات

(الاختراع)، لاتخاذ القرارات في المستقبل (تطوير برامج البحث والتطوير).
(AL-Yasiri et al ،2019)

3- **يقظة تنافسية** : نشاط يسمح للشركة بتحديد منافسيها الحاليين والمحتملين وكذلك البيئة التي تتطور فيها المصرف المنافسة، ويتم ذلك من خلال جمع المعلومات الكمية التي تتعلق بالأداء الحالي للمنافسين واستراتيجياتهم النوعية .
(AL-Yasiri et al ،2019)

4- **اليقظة التجارية** : هذا النوع من اليقظة يتعلق بالزبائن ، ويتعلق بتحديد احتياجاتهم والاستجابة لها.

من ناحية أخرى ، تركز على الموردين وبناء علاقات طويلة الأمد معهم وكذلك يركز على الموردين والزبائن لتطوير السلع والخدمات حيث تتقاطع معلومات يقظة السوق مع معلومات اليقظة التنافسية . (Omran & Abuongem , 2019).

يتم تعريف الهدف من الذكاء التنافسي على أنه تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة ، والذي سيمكن الإدارة من العمل بشكل أفضل واكتساب الحصانة في المستقبل من خلال قدرتها على قيادة خمسة اتجاهات بناءً على (السوق ، الزبون ، المنافس ، التكنولوجيا ، والتكنولوجيا فرض. القانون) ، وهو موجه نحو مستقبل فعال.
(Joseph & Rosenberg , 2007)

لذلك ، فإن فهم التأثير الاستراتيجي قبل وبعد القرار مفيد للغاية ، لأنه يوفر ميزة استراتيجية مهمة للمؤسسة ، ويساعد على توسيع محفظة معارف المصرف باستمرار ويقلل من المخاطر المتعلقة بالأعمال . (Turban ،2008) وبالاعتماد على ما ذكر اعلاه يتبين لنا ان اليقظة تعزز من الذكاء التنافسي للمصارف .

ثانيا - العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي .

تسعى المنظمات التي تتجه اليقظة الى فهم البيئة الداخلية والخارجية الحالية لأنها تعطي المنظمات الفرصة للتفكير في الممارسات الرئيسية لتعزيز الروح التنظيمية في فرص الاستثمار من خلال التجديد الاستراتيجي ، بينما نجد ان المنظمات التي لا تستخدم التجديد كممارسة رئيسية وليس لديها مرونة مستدامة في الاستثمار ستفقد العديد من العملاء وتؤثر على استراتيجيتهم في السيادة .(Gilbert ، 2016)

ومن خلال الابعاد الاتية والخاصة بالتجديد الاستراتيجي نلاحظ مدى فاعلية اليقظة في المصارف لتحقيق الذكاء لها مع وجود تأثير التجديد الاستراتيجي كما يلي:

1- التصور الاستراتيجي:

يمثل التصور الاستراتيجي قدرة المصرف على تقديم وجهات نظر جديدة ومستقبلية وتحديد الفرص المبهمة ، والتي تعد الحافز الرئيسي للتفكير والابتكاري. (Kalinga and Palmer, 2012)

والتصور الاستراتيجي هو القدرة التنافسية للمؤسسة التي تمكنها من إنشاء مساحة منافسة محتملة أو إعادة تشكيل المساحة الحالية في المستقبل ، بحيث تشكل المصارف العديد من الفرص على المدى الطويل ، لأن المصرف لديها القدرة على تخيل سوق لا يزال كذلك موجود ، والتركيز هو استخدام التنوع والاختلاف والمرونة كمصدر رئيسي لاستراتيجيات الإدراك المحسنة ، بالإضافة إلى التأكيد على دور تفعيل العديد من الأصوات على المستويات التنظيمية المختلفة للحصول على توقعات مشتركة للمستقبل ، من الضروري أيضاً صياغة الخطط التي تلبى هذه التوقعات. يعتقد علماء رواد الأعمال أن التصور هو عامل رئيسي في إنشاء مؤسسات جديدة (Davidsson, 2015).

2- استكشاف الفرص :

يدعم بعض العلماء وجهة نظر التعلم التنظيمي ، الذي يركز على الموازنة الفعالة لاستكشاف الفرص واستثمارها ، وهو التحدي الأساسي للتجديد الاستراتيجي. (Volberda et al., 2001) و (Schmitt 2018 ,Raisch, & Volberda,)

يضيف استكشاف الفرص أنشطة جديدة إلى المخزون الحالي للمؤسسة أو يوسع النطاق الجغرافي للشركة .

كما يمكن تعريف استكشاف الفرص على أنه إجراءات للمؤسسة لتحديث أنشطتها ، مثل إطلاق منتجات جديدة في أسواق جديدة والبحث عن فرص جديدة من خلال المصارف والقدرة على تحقيق التوازن بين الاستكشاف والتطوير ، لأن هذا

التوازن هو عامل رئيسي لبقاء ونمو المصارف ، وهو أيضاً استجابة إيجابية لتدخل المصارف في البيئة.

3- تكوين الأفكار الجديدة :

نظراً للطلب المتزايد على التحديثات الاستراتيجية ، يجب على المنظمات تكريس نفسها لتطوير أفكار جديدة وخلق أفكار استراتيجية مختلفة ، لأن هذه الأفكار تمثل معرفة جديدة على المستوى الفردي، وتفويض إدارة المنطق البديل الحكمة الاستراتيجية العامة التي تركز على تنفيذ الاستراتيجيات القائمة، ومن خلال الأفكار الجديدة التي تم إنشاؤها من قبل الأفراد الذين لديهم إمكانية الوصول إلى معلومات مختلفة ذات أهمية استراتيجية والقدرة والمهارات على تنسيق المعلومات المختلفة والمعرفة الحالية ، تمثل هذه الأفكار شكلاً من أشكال المعرفة الذاتية والقدرة على توليد معرفة جديدة. تكمن الفكرة في الدافع لاقتراح أفكار مختلفة وقوة إيمان الإدارة العليا بمنطق الخيارات الاستراتيجية الجديدة التي قد تعدل أو تغير العملية الاستراتيجية للمنظمة. (Wooldridge & FLOYD , 1999) .

4- استثمار الفرص :

يشمل الاستثمار توسيع الأسواق الحالية ، وتحسين القدرات الحالية ، والشروع في التصفية أو الاندماج أو التخفيضات (Uotila al et 2009).

واستخدم قدرتها على إعادة التفكير في وضعها التنافسي من أجل تحقيق استجابة سريعة للطلبات التنافسية الحالية، القوة الدافعة الرئيسية لفرص الاستثمار هي المخاطر والمنافسة ، بحيث يمكن استخدام مهارات وخبرات المصرف لاستكشاف فرص الاستثمار الحالية.

فهي تشير إلى التعلم المكتسب من خلال البحث الداخلي ، وتحسين القدرات التنظيمية والنماذج الحالية ، واختيار وإعادة استخدام الموارد الحالية لتحقيق عوائد قريبة ومتوقعة. (Baum , et al 2000)

5- الفعل الاستراتيجي المنسق :

العمل الاستراتيجي المنسق هو تحويل الأنشطة المختلفة من الأفكار إلى الحقائق. من خلال العمل المشترك لجميع مستويات المصرف ، حيث يتم تحديد نقاط

الاتصال المختلفة فيما بينها ، وذلك لصياغة وتنفيذ خطط العمل ، وصياغة الخطط والجدول الزمنية والمسؤوليات المحددة حسب حاجة الموارد المخصصة ، وتغطي هذه الخطط معظم الجوانب ، مثل) إطلاق منتجات جديدة وتطوير المعرفة والقدرات) ، بهدف التنسيق المستمر للإجراءات الاستراتيجية بطريقة تتماشى مع الرؤية المستقبلية . (kim ,Burns & Prescott, 2009)

حيث يتم تعريف الإجراءات الاستراتيجية على أنها سلسلة من الإجراءات وردود الفعل الاستراتيجية التي يستخدمها فريق الإدارة العليا عند التفاعل مع المنافسين والموردين والشركات خارج السوق في محاولة لإنشاء ميزة تنافسية. (Derfus, al et ، 2008)

ثالثا - العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والذكاء التنافسي

يشير التجديد الاستراتيجي إلى الموقف الذي يكون فيه المحتوى الاستراتيجي شديد التشابك ، بما في ذلك التغييرات المتعددة في المنافسة والموارد والقدرات التنظيمية والهيكل التنظيمي والإدراك والإجراءات الروتينية والعمليات الخاصة في صنع القرار . يمكن أن تكون الإنتاج، العمليات ، والخدمات أنشطة تجديد استراتيجية ، تؤطر الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة ، والتي يمكن أن تدفعها لإيجاد فرص جديدة في السوق. (Agarwal & Helfat, 2009).

ونجد ان قدرة المصرف على تبني أنشطة تجديد استراتيجي من قبل القائمين على اتخذا القرار ستوجههم على استخدام الذكاء التنافسي والاستخبارات التسويقية للتأثير بفاعليه على تنسيق صنع القرار وأهميته على مستوى التنفيذ ، وفي غضون سنوات قليلة ، يمكن للمديرين التنفيذيين الاعتماد على قدرات الاستخبارات التنافسية للمؤسسة لزيادة حصتهم في السوق ، من خلال توظيف مهارات الذكاء التنافسي. (Breeding، 2000) يتم استخدام الذكاء التنافسي في العديد من المجالات وعادة ما يتم تنسيقه مع كل المحتوى المتضمن في البعد الاستراتيجي ويتحكم في العوامل التي تؤثر على نجاح أنشطة الذكاء التنافسي.

ومن خلال الابعاد الاتية والخاصة الذكاء التنافسي نلاحظ مدى فاعلية اليقظة الاستراتيجية في المصرف ليزداد تأثير التجديد الاستراتيجي لتحقيق الذكاء التنافسي لها.

1- الذكاء التكنولوجي :

من البديهي أن التغييرات التكنولوجية الناتجة عن الابتكار المستمر ستؤثر على عمل المصرف ، لكن المنظمات الذكية لن تنتظر حدوث هذه التغييرات ، بل تسعى جاهدة لرصد وتتبع البيئة الخارجية والابتكارات الجديدة والاستفادة منها. ويشمل هذا التوضيح المراقبة التقنية والتقييم الفني والتنبؤ الفني. وهذا هو عمل الاستخبارات التقنية لخبراء المراقبة التكنولوجية لكل ما يتعلق بالجوانب الفنية للبيئة التنافسية الصناعية.

يمكن تعريف الذكاء التقني على أنه عملية التركيز بدقة على العلوم والتكنولوجيا وتأثيرها على أنشطة البحث والتطوير داخل المصرف (Colakoglu , 2011).

2- ذكاء الزبون :

دون فهم الاحتياجات الخاصة بزبائن بالمصرف وفهم احتياجاتهم ، سيستمر تهديد عمل المصرف من قبل المنافسين ، وبعد ذلك ستستخدم المصرف خبراء استخبارات للتحقيق في أخبار زبائنهم في السوق لتطوير استراتيجيات لحماية أعمالهم.

لذلك ، يتبنى هؤلاء الخبراء سياسات مختلفة للترويج لعملهم في هذا المجال ، مثل جمع المعلومات عن الزبائن ، ثم هيكلتها وتخزينها ، ثم تحميل تلك المعلومات ونشرها على الموظفين المعنيين. وتحافظ السلطات على عملائها. واكتساب عملاء جدد والذكاء والبحث في السوق. (intelligence consultancy 2000- 2016 and research Market)

ذكاء الزبون هو تعديل المنتجات وفقاً لاحتياجات الزبائن ، أي البحث عن المعلومات وتنزيلها للحصول على رضا الزبون ، وإطلاق منتجات جديدة بناءً على

احتياجات الزبائن للمنتجات الحالية لجعلها أكثر تنافسية. (nuggets & others , 2012).

3- ذكاء المنافس :

يوفر ذكاء المنافسين معلومات دقيقة عن السوق والمنافسين ، مثل معرفة سياسات التكامل والتحالف الاستراتيجي القائمة في السوق ، لتقليل متخاطرهم ، ومراقبة ظهور منتجات جديدة ومنتجات مبتكرة تؤدي إلى زيادة المنافسة ، وخاصة الجديدة منها. التطوير المستمر للتكنولوجيا يجعل المنتجات الحالية فريدة مقارنة بالمنتجات ، وهو نتيجة دورة حياة التكنولوجيا القصيرة والسريعة ، الأمر الذي يمثل إخراجًا للمؤسسات ، خاصة تلك المؤسسات التي لا تملك الأموال اللازمة لدعم أنشطة البحث والتطوير. (Tyson ، 2002)

تعتمد المؤسسات هذا النوع من الذكاء للحصول على المعرفة اللازمة. لصياغة الخطط المستقبلية المتعلقة بمصالحها الاستراتيجية إزاء السوق والبيئة ككل، وتعزيز مكانتها وأدائها في السوق وذلك عبر توفير تحليلات للمديرين التنفيذيين عن المؤسسة ومنافسيها وأسواقها عبر إجراء تحليل المنافسة. (صالح وآخرون، 2010)

4- ذكاء التحالف الاستراتيجي:

تتطوي فكرة ذكاء التحالف الاستراتيجي على كل ما يتعلق بعمليات الاستحواذ والشراكات والتحالفات الاستراتيجية التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة وعمليات الاستحواذ في البيئة الخارجية. ويرى خبراء استخبارات التحالف ان فكرة الذكاء التحالفات تتركز حول فهم ومراقبة المؤسسات الضعيفة غير القادرة على المنافسة واستحواذ المنافسين عليها. ويبقى متخذو القرار للمنظمة ملتزمين بجمع المعلومات حول أقوى المنافسين والمواءمة معهم بناءً على اهتماماتهم المشتركة ، مثل تقليل تكاليف البحث والتطوير في المقابل ، والاستفادة من خبرة الوكالة في العديد من المجالات. (karanja et al , 2012) بشكل عام ، هنالك أنواع مختلفة من الذكاء التنافسي لها تأثير مباشر على المصرف ، لأنه وفقاً للمعلومات المقدمة ، سيحدث ان تواجه

المنظمات ظهور ابتكارات جديدة ، واكتساب مؤسسات ضعيفة أو تحالفات مع مؤسسات قوية ، وبطرق عديدة لبقاء العملاء يقدمون مساهمات ويضمنون ولائهم. كما أنه يسهم في بقاء العملاء وضمان ولائهم بطرق متنوعة بناءً على المعلومات التي توفرها البيئة الخارجية. تؤثر على تحسين الأداء العام للمنظمة. وتماشياً مع سعي الدراسة لفهم علاقة اليقظة الاستراتيجية مع الذكاء التنافسي للمنظمة نجد ان فاعلية تحقيق تلك الاهداف والمتمثلة بتعزيز ذكاء المصارف عينة الدراسة من خلال التجديد الاستراتيجي، لأنه وكما تمت ملاحظته توجد علاقة نظرية بين تحقيق الذكاء التنافسي والتجديد الاستراتيجي مما يساعد في تحقيق الاهداف المرسومة مستقبلا لتحديد المسار التنافسي للمنظمة وتحقيق مراكز تنافسية متقدمة على الامد الطويل .



الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة
المبحث الاول: تقويم اداة القياس واختبارها
المبحث الثاني: الوقوف على الواقع الحالي
لمتغيرات الدراسة
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الاول

فحص مصداقية وثبات مقاييس الدراسة

تعد الاستبانة الاداة الرئيسة التي استخدمها الباحث لغرض الحصول على البيانات التي تخص متغيرات الدراسة والمعلومات التي تخص الافراد عينة الدراسة ونتيجة لأهمية ما تتضمنه الاستبانة من بيانات ومعلومات فان التحقق من مدى دقتها في عكس الظواهر المراد دراستها يعد خطوة مهمة في سياق البحث العلمي، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث اساليب احصائية عدة بهدف الوقوف على مدى الدقة والثبات والمصداقية لمقياس اليقظة الاستراتيجية ممثلا بالأبعاد (اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية) ومتغير التجديد الاستراتيجي ممثلا بالأبعاد (التصور الاستراتيجي، استكشاف الفرص، تكوين الافكار الجديدة، استثمار الفرص، الفعل الاستراتيجي المنسق) ومتغير الذكاء التنافسي ممثلا بالأبعاد (الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافسين، ذكاء الزبون، ذكاء التحالف الاستراتيجي) وهذه الاساليب هي:

اولا- الوصف الخاص بأداة قياس الدراسة:-

تحتوي الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية ثلاثة متغيرات (المتغير المستقل) اليقظة الاستراتيجية و(المتغير الوسيط) التجديد الاستراتيجي و(المتغير المعتمد) الذكاء التنافسي وفي ادناه وصف لكل منها:

1-مقياس اليقظة الاستراتيجية

يتألف هذا المتغير من اربعة ابعاد (اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية) ويشتمل متغير اليقظة الاستراتيجية على (20) فقرة.

2-مقياس التجديد الاستراتيجي

يتكون متغير التجديد الاستراتيجي من خمسة ابعاد هي (التصور الاستراتيجي، استكشاف الفرص، تكوين الافكار الجديدة، استثمار الفرص، الفعل الاستراتيجي المنسق) وبواقع (21) فقرة .

3-مقياس الذكاء التنافسي

يشتمل مقياس الذكاء التنافسي على اربعة ابعاد هي (الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافسين، ذكاء الزبون، ذكاء التحالف الاستراتيجي) وبواقع (20) فقرة.

والجدول (8) يوضح الترميز الخاص بالمتغيرات وابعادها فضلا عن عدد التساؤلات لكل بعد من ابعاد المتغير .

الجدول (8) الترميز والتوصيف

عدد الفقرات	الرمز	البُعد	المتغير
5	EV	اليقظة البيئية	اليقظة الاستراتيجية
5	TV	اليقظة التكنولوجية	
5	CV	اليقظة التنافسية	
5	COV	اليقظة التجارية	
4	SVI	التصور الاستراتيجي	التجديد الاستراتيجي
4	EO	استكشاف الفرص	
5	GNI	تكوين الافكار الجديدة	
4	IO	استثمار الفرص	
4	CSA	الفعل الاستراتيجي المنسق	
6	TI	الذكاء التكنولوجي	الذكاء التنافسي
5	IC	ذكاء المنافسين	
5	CUI	ذكاء الزبون	
4	ISA	ذكاء التحالف الاستراتيجي	

المصدر : من اعداد الباحث وفقا للمصادر الواردة اعلاه

ثانيا- الاطلاع على صلاحية البيانات التي تم جمعها:-

يعد الحصول على ادق النتائج واكثرها موثوقية من اهم اهداف الباحث لدراسته عن المتغيرات للوقوف على مدى توافرها في مكان الدراسة وان هذه الدقة في النتائج التي ينشدها الباحث تستلزم ان يكون مطمئن للبيانات التي جُمعت وخلت من أي خلل او تكرار او أي خطأ قد يؤدي الى عدم صلاحية تلك البيانات لعكس حقيقة توافر متغيرات الدراسة وللتأكد من ان البيانات التي جُمعت جيدة وملئمة للتحليل الاحصائي يجب المرور بخطوات عدة هي:

1- استجابة العينة

لضمان تحقيق متطلبات الدراسة فقد عمد الباحث الى توزيع (250) استبانة لعينة الدراسة في المصارف الخاصة العاملة في العراق، اذ تم استرجاع (214) استبانة بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل منها (200) استمارة وكما موضح في جدول (9).

الجدول (9) استجابة عينة الدراسة

عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل	عدد الاستبانات غير المسترجعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الموزعة	الحالة
200	14	36	214	250	العدد
80%	5.6%	14.4%	85.6%	100%	النسبة المئوية

المصدر: اعداد الباحث

2-الوقوف على عدم فقدان بعض البيانات

ان احتمالية فقدان جزء من البيانات اثناء عملية تنزيلها في البرنامج امر وارد وعندما يقوم الباحث بتوزيع الاستبانة الخاصة بالدراسة ومن ثم جمعها وان عدم البحث عن تلك البيانات المفقودة او التي فيها خلل قد يؤدي الى نتائج غير دقيقة او قد تؤثر على عمل البرنامج المستخدم لان بعض البرامج تحتاج ان تكون البيانات خالية من النقص والخلل حتى تُحلل احصائيا بدون مشاكل وقد اعتمد الباحث على البرنامج الاحصائي (Spss.v.26) في معرفة هل هناك بيانات مفقودة ام لا ولتحقيق ذلك استخدم الباحث اسلوب التكرارات بهدف معرفة المفقود من البيانات ، اذ يوضح جدول (10) ترميز التساؤلات وحجم العينة و هل هناك بيانات مفقودة ام لا، اذ يتبين من التحليل عدم وجود بيانات مفقودة.

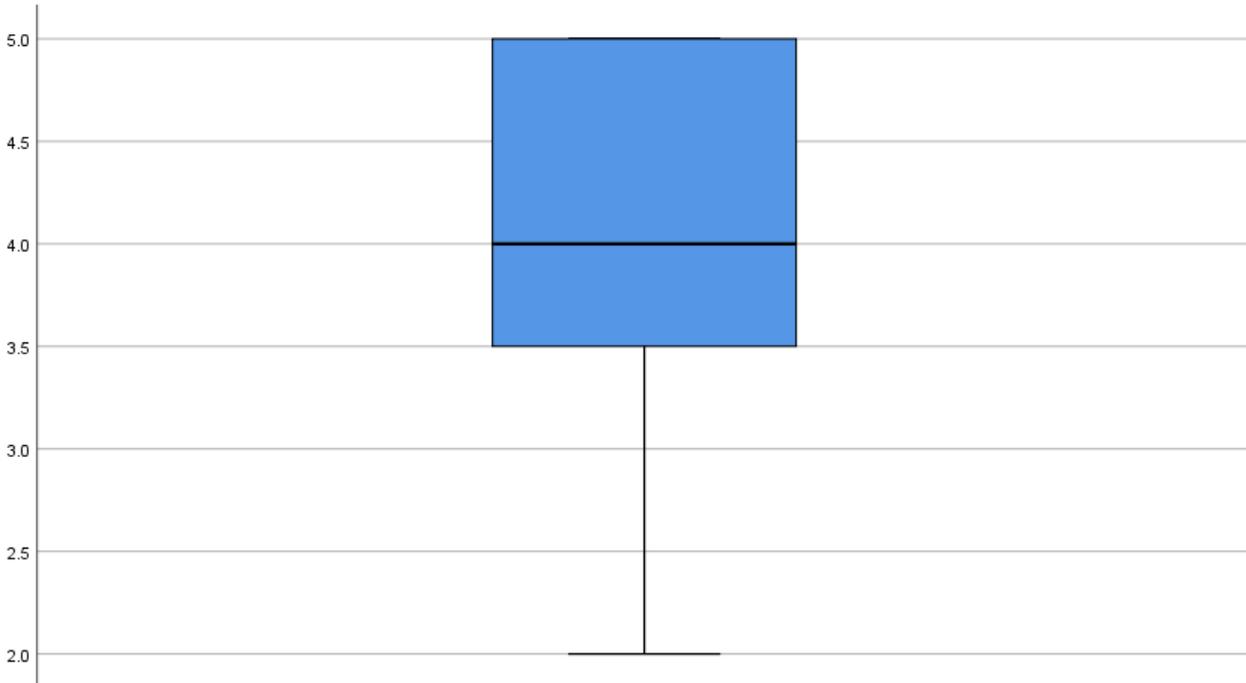
الجدول (10) فحص البيانات المفقودة

البيانات المفقودة	العينة	الفقرة	ت	البيانات المفقودة	العينة	الفقرة	ت	البيانات المفقودة	العينة	الترميز	ت
0	200	TI2	43	0	200	SVI2	22	0	200	EV1	1
0	200	TI3	44	0	200	SVI3	23	0	200	EV2	2
0	200	TI4	45	0	200	SVI4	24	0	200	EV3	3
0	200	TI5	46	0	200	EO1	25	0	200	EV4	4
0	200	TI6	47	0	200	EO2	26	0	200	EV5	5
0	200	IC1	48	0	200	EO3	27	0	200	TV1	6
0	200	IC2	49	0	200	EO4	28	0	200	TV2	7
0	200	IC3	50	0	200	GNI1	29	0	200	TV3	8
0	200	IC4	51	0	200	GNI2	30	0	200	TV4	9
0	200	IC5	52	0	200	GNI3	31	0	200	TV5	10
0	200	CUI1	53	0	200	GNI4	32	0	200	CV1	11
0	200	CUI2	54	0	200	GNI5	33	0	200	CV2	12
0	200	CUI3	55	0	200	IO1	34	0	200	CV3	13
0	200	CUI4	56	0	200	IO2	35	0	200	CV4	14
0	200	CUI5	57	0	200	IO3	36	0	200	CV5	15
0	200	ISA1	58	0	200	IO4	37	0	200	COV1	16
0	200	ISA2	59	0	200	CSA1	38	0	200	COV2	17
0	200	ISA3	60	0	200	CSA2	39	0	200	COV3	18
0	200	ISA4	61	0	200	CSA3	40	0	200	COV4	19
				0	200	CSA4	41	0	200	COV5	20
				0	200	TI1	42	0	200	SVI1	21

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss.v.26

3- تحديد الشذوذ بالبيانات من عدمه

يشير مصطلح البيانات الشاذة او شذوذ البيانات وتطرفها الى وجود بعض البيانات التي تم تنزيلها في البرنامج الاحصائي مرتفعة المستوى عن المتعارف عليه من ارقام وغير منسجمة مع طبيعة المقياس الذي أُستخدم والسبب للاهتمام بهذا الفحص هو انعكاسه المباشر في حالة وجود شذوذ على مدى الدقة ومستوى الثقة بالنتائج التي تتمخض عن تحليل تلك البيانات التي قد لاتمثل حقيقة المتغيرات وتوافرها في بيئة التطبيق وقد اعتمد الباحث تقنية (Boxplot) لتحديد وجود قيم شاذة من عدمه ولكل فقرة من فقرات الاستبانة، اذ تبين وجود بعض القيم التي شذت عن المستوى المحدد للمقياس، ما أوجب على الباحث الرجوع الى البيانات الاولية وتبين وجود خطأ اثناء عملية ادخال البيانات في مصفوفة البرنامج الاحصائي (Spss.v.26) وقد أُجريت التصحيحات على البيانات الخاطئة وعليه فقد اصبحت بيانات الدراسة خالية من القيم المتطرفة والشاذة. وفيما يلي نموذجاً لعملية تدقيق الشذوذ لأحدى فقرات المقياس (لم تذكر جميع الفقرات كونه يخرج عن الهدف العلمي للدراسة)



تقوم ادارة مصرفنا بالتدريب المتكرر للمفاهيم والممارسات الجديدة.

الشكل (11) اختبار شذوذ البيانات

المصدر : مخرجات برنامج Spss.v.26

4- اجراء اختبار اعتدالية البيانات

ان التحقق من اختبار نوع التوزيع يشكل ضرورة لأنه يساعد في اختيار الباحث للأدوات الاحصائية الملائمة لمجال دراسته اذ يعد احد اهم المتطلبات للوصول الى نتائج ذات دقة ومعبرة عن المحتوى المدروس، وضمن المجال الاحصائي يوجد نوعين من التوزيعات للبيانات التي استخدمت في التحليل، الاول يتعلق بالتوزيع الطبيعي والنوع الثاني يتعلق بالتوزيع غير الطبيعي وان اهمية تحديد ذلك يتمحور حول استخدام الاحصاءات المعلمية او الاحصاءات اللامعلمية وهذا يشكل المبرر الاساسي لاجراء اختبار اعتدالية البيانات او ما يعرف بنوع التوزيع هل هو توزيع طبيعي ام لا لان تحديد نوع التوزيع يعني توجيه الباحث باتجاه اساليب احصائية محددة فاذا كانت البيانات تتوزع بشكل طبيعي يعتمد الباحث الاساليب الاحصائية المعلمية اما اظهر الاختبار عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي فهذا يعني ضرورة استخدام الاساليب الاحصائية اللامعلمية، علما انه في الاغلب يشير الإحصائيين الى افضلية استخدام الاحصاءات المعلمية في اختبار الفرضيات والسبب يعود الى ان هذه الاحصاءات تتضمن خصائص مميزة على الاحصاءات اللامعلمية لاسيما في نطاق القوة الاحصائية وسهولة التنفيذ والتخمين (Pallant, 2007) ولغرض التحقق من ان العينة التي استهدفت تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي فقد اعتمد الباحث اسلوب (Kolmogorov-Smirnov) لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات التي جُمعت من عينة الدراسة وبحسب كل متغير من متغيرات الدراسة وباستخدام برنامج (Spss.v.26) اذ تساهم هذه الاساليب في تحديد ما اذا كانت الاجابات المتعلقة بتساؤلات الاستبانة هي تتبع التوزيع الطبيعي ام لا تتبعه، ولتحقيق ذلك يستلزم الامر تحديد القيمة المعيارية للاختبار وعند مستوى معنوية (5%) التي يمكن حسابها من خلال المعادلة الاتية :

(Copper & Schindler,2014)

$$D = \frac{1.36}{\sqrt{n}}$$

اذ تشير D الى القيمة المعيارية بينما n تشير الى حجم العينة وكلما كانت القيمة الاحصائية للاختبار اعلى من القيمة المعيارية عند مستوى (5%) فهذا يدل على ان البيانات ملائمة كونها تتوزع طبيعيا اما كان العكس فهذا يعني عدم اتباعها للتوزيع الطبيعي ، اذ يبين

الجدول (11) ان جميع قيم الاختبار للمتغيرات وابعادها تتوزع طبيعيا مما يتيح للباحث استخدام الادوات المعلمية

الجدول (11) اختبار اعتدالية البيانات لمتغيرات الدراسة وابعادها

ت	المتغير	Kolmogorov-Smirnov Test Statistic	D القيمة المعيارية	المعنوية
1	اليقظة البيئية	0.131	0.096	P= . 000
2	اليقظة التكنولوجية	0.097	0.096	P= . 000
3	اليقظة التنافسية	0.117	0.096	P= . 000
4	اليقظة التجارية	0.101	0.096	P= . 000
5	التصور الاستراتيجي	0.103	0.096	P= . 000
6	استكشاف الفرص	0.119	0.096	P= . 000
7	تكوين الافكار الجديدة	0.125	0.096	P= . 000
8	استثمار الفرص	0.123	0.096	P= . 000
9	الفعل الاستراتيجي المنسق	0.125	0.096	P= . 000
10	الذكاء التكنولوجي	0.099	0.096	P= . 000
11	ذكاء المنافسين	0.107	0.096	P= . 000
12	ذكاء الزبون	0.126	0.096	P= . 000
13	ذكاء التحالف الاستراتيجي	0.119	0.096	P= . 000

المصدر : اعداد الباحث بناء على نتائج برنامج Spss.v.26

5- فحص مشكلة التعدد الخطي

يركز هذا الاختبار على معرفة وجود مشكلة تعدد خطي ما بين الابعاد المستقلة من عدمه، اذ ياتي الهدف الاساسي من اجراء هذا الاختبار للابتعاد عن اي مشكلة عند اختبار الفرضيات، ويمكن التعرف على هذه المشكلة عبر عامل تضخم التباين (VIF)، وقيمة (Tolerance)، اذ يرى (Hair et al, 2019) بان قيمة (Tolerance) ينبغي ان تكون (0.10) او اكبر، ومعكوسها عامل تضخم التباين (VIF) ينبغي ان يكون (5) او اقل كمؤشر لعدم وجود التعدد الخطي، ولجل ذلك تم اجراء الاختبار عبر برنامج (Spss.v.26) وكما يظهر في الجدول (12) الاتي :

الجدول (12) اختبار التعدد الخطي لابعاد اليقظة الاستراتيجية

VIF	Tolerance	ابعاد اليقظة الاستراتيجية
معامل تضخم التباين	معامل	
1.490	.671	اليقظة البيئية
1.481	.675	اليقظة التكنولوجية
1.366	.732	اليقظة التنافسية
1.509	.663	اليقظة التجارية

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss.v.26

يظهر من نتائج الجدول (12) ان عوامل تضخم التباين (VIF) لابعاد اليقظة الاستراتيجية كافة، تراوحت بين (1.366-1.509) اي انها اقل من (5)، اما قيم (Tolerance) لابعاد اليقظة الاستراتيجية فقد جاءت ما بين (.732-.663) وهي اكبر من (0.10)، وهذا يدل الى عدم وجود مشكلة تعدد خطي ضمن ابعاد متغير اليقظة الاستراتيجية للدراسة.

الجدول (13) اختبار التعدد الخطي لابعاد التجديد الاستراتيجي

VIF	Tolerance	ابعاد التجديد الاستراتيجي
معامل تضخم التباين	معامل	
1.343	.745	التصور الاستراتيجي
1.387	.721	استكشاف الفرص
1.477	.677	تكوين الافكار الجديدة
1.587	.630	استثمار الفرص
1.389	.720	الفعل الاستراتيجي المنسق

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss.v.26

يتبين من نتائج الجدول (13) ان عوامل تضخم التباين (VIF) لابعاد التجديد الاستراتيجي كافة، تراوحت بين (1.343-1.587) اي انها اقل من (5)، اما قيم (Tolerance) لابعاد متغير التجديد الاستراتيجي، فقد جاءت ما بين (.745-.630) وهي اكبر من (0.10)، وهذا يدل الى عدم وجود مشكلة تعدد خطي ضمن ابعاد متغير التجديد الاستراتيجي.

الجدول (14) اختبار التعدد الخطي لابعاد الذكاء التنافسي

VIF	Tolerance	ابعاد الذكاء التنافسي
معامل تضخم التباين	معامل	
1.429	.700	الذكاء التكنولوجي
1.544	.647	ذكاء المنافسين
1.293	.773	ذكاء الزبون
1.436	.696	ذكاء التحالف الاستراتيجي

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss.v.26

كما يتضح من نتائج الجدول (14) ان عوامل تضخم التباين (VIF) لابعاد الذكاء التنافسي كافة، تراوحت بين (1.293-1.544) اي انها اقل من (5)، اما قيم (Tolerance) لابعاد المتغير فقد جاءت ما بين (.647-.773) وهي اكبر من (0.10)، وهذا يدل الى عدم وجود مشكلة تعدد خطي ضمن ابعاد متغير الذكاء التنافسي.

6- اختبار كفاية حجم العينة

ان اختبار كفاية حجم العينة جرى بهدف الوصول الى معرفة مدى كفاية العينة والتي يتم معرفتها من خلال معيار (Kaiser-Meyer-Olkin KMO) والذي يجب ان تكون قيمته اكبر من (0.50) لتكون العينة كافية (جودة، 2009) وكذلك للتأكد من وجود الارتباطات المقبولة بين فقرات الاستبيان على شرط معنوية القيمة (Chi-Square) للدلالة الى مقبولية معاملات الارتباط المذكورة وكما موضح في الجدول (15).

الجدول (15) اختبار KMO و Bartlett's لابعاد متغيرات الدراسة

المعنوية Sig.	اختبار (Bartlett Test) بالاعتماد على قيمة Chi-Square	اختبار KMO	عدد الفقرات	الابعاد
.000	1106.523	.817	5	اليقظة البيئية
			5	اليقظة التكنولوجية
			5	اليقظة التنافسية
			5	اليقظة التجارية
.000	1242.408	.821	20	اليقظة الاستراتيجية
			4	التصور الاستراتيجي
			4	استكشاف الفرص
			5	تكوين الافكار الجديدة
			4	استثمار الفرص
			4	الفعل الاستراتيجي المنسق
			21	التجديد الاستراتيجي
.000	1148.102	.847	6	الذكاء التكنولوجي
			5	ذكاء المنافسين
			5	ذكاء الزبون
			4	ذكاء التحالف الاستراتيجي
			20	الذكاء التنافسي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss.v.26

يتبين من الجدول (15) ان قيمة (KMO) هي اكبر من (0.50) والتي بلغت (0.817, 0.821, 0.847) على التوالي لمتغيرات الدراسة وهي قيمة جيدة وتشير الى ان حجم العينة يعد كافيا لاجراء التحليلات الاحصائية، وكما يظهر في الجدول اختبار (Bartlett) اذ يشير الى وجود المعنوية اذ بلغت قيمة الاختبار (1106.523, 1243.408, 1148.102) على التوالي عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من (0.05). اذ تشير النتائج الى ان مصفوفة الارتباط هي ليست مصفوفة وحدة، مما يؤكد على ان حجم العينة يعد كافيا وهو مؤشر جيد لاجراء التحليلات الاحصائية.

ثالثاً- اجراء اختبار مدى الصدق لمقياس الدراسة:-

استخدم الباحث المدرج الخماسي (ليكرت) لتمثيل متغيرات الدراسة وابعادها وكما يبينه

جدول (16)

الجدول (16) المدرج الخماسي (ليكرت)

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
1	2	3	4	5

ويهدف الحصول على افضل النتائج من حيث دقتها ومصداقية قياسها للظواهر

المدروسة فان الباحث اجرى الاختبارات الاتية لمقياس الدراسة.

1- صدق اداة القياس

يتعلق قياس صدق الاستبانة بمدى قابلية تلك الاداة لاختبار البناء المراد قياسه بثقة ومصداقية عالية لتوفر الخصائص التي تمثل الظاهرة المراد دراستها (Hinkin, 1995) ولغرض الوصول الى تلك الدقة والموثوقية في اداة القياس اعتمد الباحث على ما اجاد به المحكمين الذين عُرِضت الاستبانة بصورتها الاولى عليهم والذين هم متخصصين في علم الادارة بلغ عددهم (9) محكمين لغرض الوقوف على مدى تمثيل التساؤلات في الاستبانة للظاهرة المراد دراستها، والملحق (2) يبين الاسماء الخاصة بالمحكمين.

اذ تسهم هذه الخطوة في بيان رأي المحكمين عن التساؤلات ومدى وضوحها وتعبيرها عن المحتوى الذي تدرسه وهل هناك تساؤلات تحتاج تعديل ام حذف او اضافة صياغة معينة لها ومن خلال ما ابداه المحكمين من اراء اجرى الباحث التعديلات والتوضيحات للتساؤلات مما جعلها ملائمة للمجال الذي تختبره.

2- استكشاف مدى الثبات في فقرات الاستبانة:-

ان الغرض الرئيس لاستخدام الثبات هو لمعرفة هل ان البيانات التي تم جمعها تتسم بنفس الثبات في حالة اعادة توزيع الاستبانة وجمعها من جديد ضمن مدة زمنية مختلفة واختبار الثبات يتضمن جانبين هما مدى الثبات البنائي للمتغير ومدى الثبات البنائي لفقرات المتغير وكما يأتي:-

أ- الصدق البنائي التوكيدي

تهتم هذه الفقرة باستخدام اسلوب التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) بهدف معرفة الصدق البنائي التوكيدي لمقاييس الدراسة. ويعد التحليل العاملي التوكيدي (CFA) أحد تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) وتتمثل الإجراءات المتبعة في هذا التحليل في تحديد النموذج المفترض ومكوناته من المتغيرات الكامنة (Latent Variables) أو ما يعرف بالمتغيرات غير المقاسة التي تمثل ابعادا مفترضة لمقياس الدراسة يخرج منها أسهم تتجه لمستوى ثاني من المتغيرات المقاسة، والتي تتعلق بتساؤلات كل بعد من ابعاد المتغير وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة. واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (Amos.v.24).

والهدف الاساس من اجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) يتمثل للتحقق من سؤالين

اساسين هما :

- هل ان البيانات التي جُمعت من عينة الدراسة تتلاءم وتتسجم مع النموذج الفرضي للقياس ؟
- هل ان نموذج القياس المستخدم (اليقظة الاستراتيجية، التجديد الاستراتيجي، الذكاء التنافسي) يتكون بشكل فعلي ومؤكد من الابعاد المحددة، وهل الفقرات التي تتضمنها هذه الابعاد تتصف بالصدق ومقبولة احصائياً؟

للاجابة عن السؤال الاول يُتحقق منها من خلال مجموعة من المؤشرات يطلق عليها مؤشرات الجودة للمطابقة الظاهرة في الجدول (17). وفي ضوء هذه المؤشرات يُقبل بالنموذج الذي أُفترض او القيام برفضه. اما السؤال الثاني فانه يعتمد على هذه المؤشرات ايضا بالإضافة الى التحقق من قيم الوزن الانحداري المعياري التي تكون ظاهرة على الاسهم التي بين المتغيرات

الكامنة (التي لا يمكن قياسها) مع الفقرات الخاصة بمقياس الدراسة، التي تسمى بتشبعات الفقرات وكلما كانت اكبر من (0.40) فانه يعني ان الفقرة مقبولة احصائيا.

الجدول (17) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	اقل من 5
2	مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (<i>GFI</i>)	اكبر من 0.90
3	مؤشر تاكر ولوس Tucker-Lewis Index (<i>TLI</i>)	اكبر من 0.90
4	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (<i>CFI</i>)	اكبر من 0.95
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (<i>RMSEA</i>)	بين 0.08-0.05

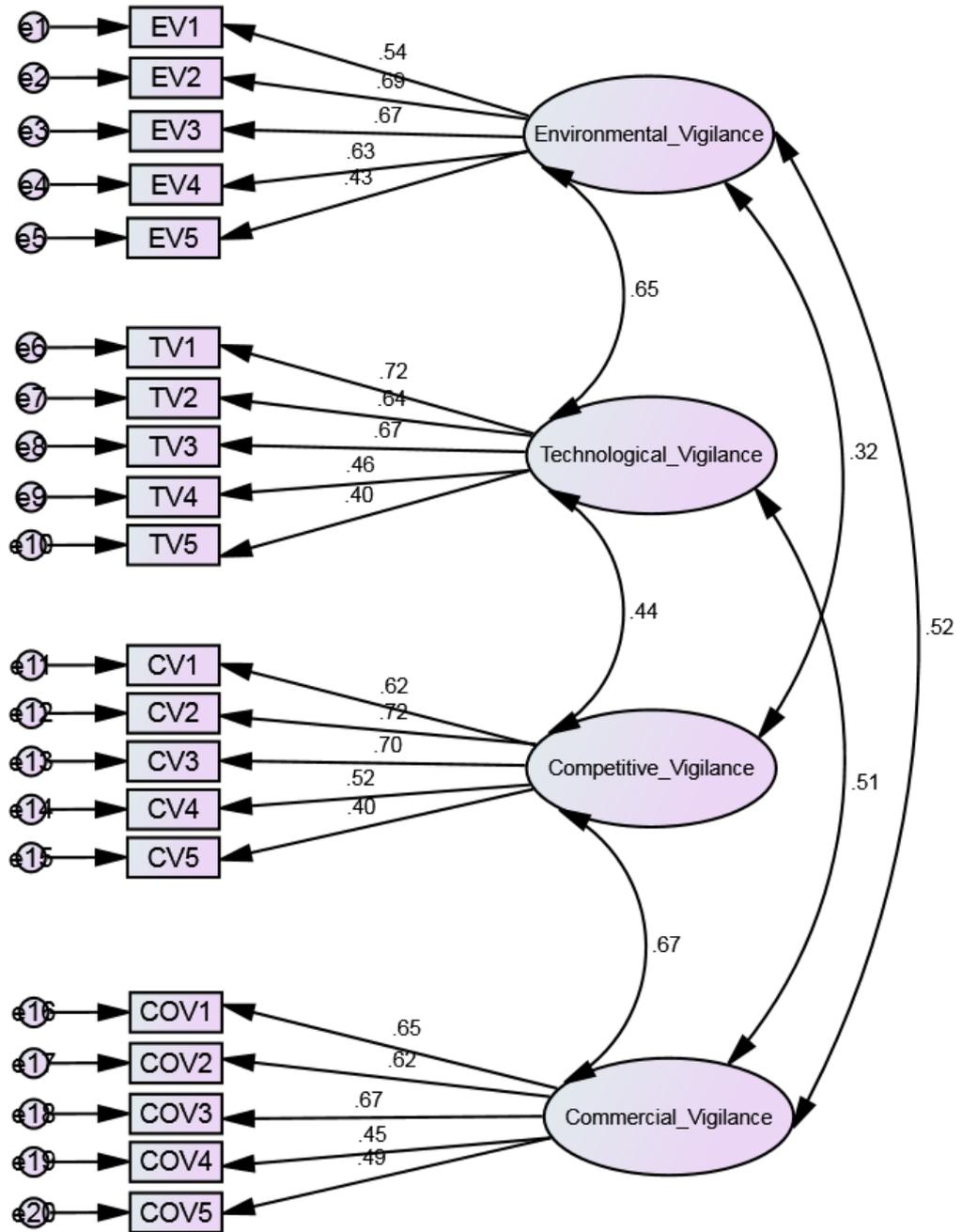
المصدر: (Chan et al.,2007)

وبناء على ما تم ذكره اعلاه سيتم تقسيم الاختبار الى جوانب اساسية يتعلق الجانب الاول بالصدق البنائي التوكيدي لمقياس اليقظة الاستراتيجية، والثاني يتعلق بالصدق البنائي التوكيدي لمقياس التجديد الاستراتيجي والجانب الثالث يتعلق بالصدق البنائي التوكيدي لمقياس الذكاء التنافسي:

✓ الصدق البنائي التوكيدي لمقياس اليقظة الاستراتيجية:

لقد تم قياس متغير اليقظة الاستراتيجية من خلال اربعة ابعاد فرعية هي كل من بعد اليقظة البيئية (*Environmental Vigilance*) ويتكون من (5) فقرات، بعد اليقظة التكنولوجية (*Technological Vigilance*) وبواقع (5) فقرات، بعد اليقظة التنافسية (*Competitive Vigilance*) وبواقع (5) فقرات، وبعد اليقظة التجارية (*Commercial Vigilance*) ويتضمن (5) فقرات، اذ يتضح من الشكل (12) ان جميع التقديرات المعيارية (التشبعات) للفقرات كانت اكبر من المعيار المحدد (0.40) وهي مقبولة احصائيا لكن يلاحظ ان هنالك انخفاض في مؤشرات جودة المطابقة للنموذج ووجود امكانية لتحسينها احصائيا من خلال مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج.

CMIN/D=1.760
 P=.000
 GFI=.878
 CFI=.870
 TLI=.850
 RMSEA=.062

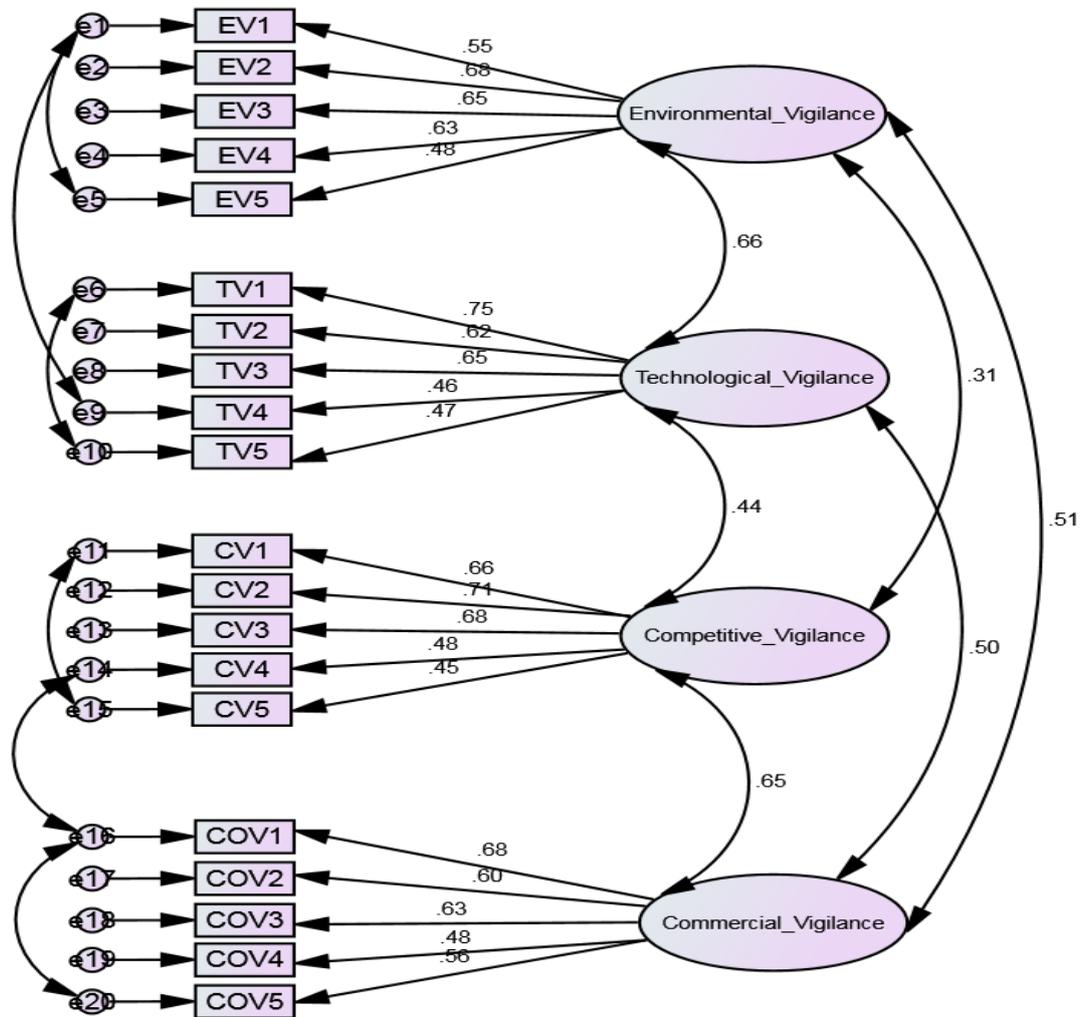


الشكل (12) الصدف البنائي التوكيدي لمقياس اليقظة الاستراتيجية

المصدر : مخرجات برنامج Amos.v.24

ان الخطوة التي يجب القيام بها هي اجراء ربط بين اخطاء القياس بهدف تحسين جودة النموذج وبعد تطبيق (6) مؤشرات من مؤشرات التعديل التي اقترحها البرنامج يتضح من الشكل (13) ان الفقرات ال (20) تقيس بنية اليقظة الاستراتيجية (متغير متعدد الابعاد) اذ تراوحت التشبعات لهذه الفقرات بين (.45-.75). فضلا عن مقبولية مؤشرات جودة المطابقة المبينة في النموذج المختبر والتي توضح ان الفقرات في النموذج تقيس متغير متعدد الابعاد وهذا ان البيانات المختبرة مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس اليقظة الاستراتيجية.

CMIN/D=1.519
P=.000
GFI=.910
CFI=.930
TLI=.917
RMSEA=.051



الشكل (13) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس اليقظة الاستراتيجية المعدل

المصدر : مخرجات برنامج Amos.v.24

و يبين جدول (18) خلاصة نتائج التحليل التي يتضح انها معنوية تحت مستوى ($P < .001$) فضلا عن النسبة الحرجة C.R. التي كانت اكبر من (1.96) وهي تحقق المعيار المطلوب.

الجدول (18) تقديرات نموذج متغير اليقظة الاستراتيجية

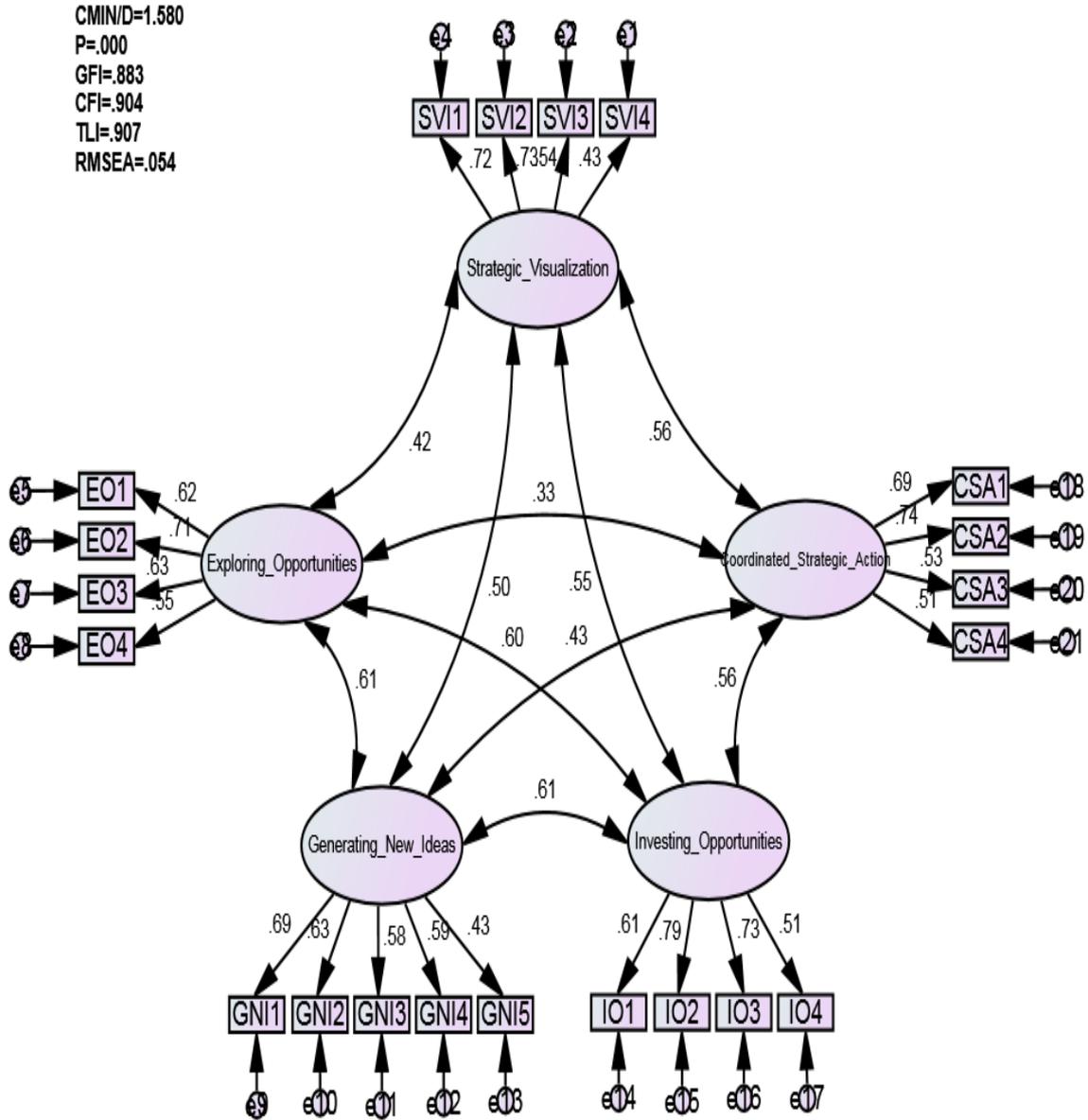
الفقرة	المسار	البعد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
EV3	<---	Environmental_Vigilance	.649	.919	.125	7.337	***
EV2	<---	Environmental_Vigilance	.676	1.000			
EV1	<---	Environmental_Vigilance	.553	.871	.137	6.360	***
EV4	<---	Environmental_Vigilance	.628	.908	.127	7.153	***
EV5	<---	Environmental_Vigilance	.476	.723	.131	5.521	***
TV3	<---	Technological_Vigilance	.655	.879	.114	7.744	***
TV4	<---	Technological_Vigilance	.461	.631	.110	5.732	***
TV5	<---	Technological_Vigilance	.467	.591	.114	5.168	***
TV2	<---	Technological_Vigilance	.617	.824	.111	7.393	***
TV1	<---	Technological_Vigilance	.750	1.000			
CV3	<---	Competitive_Vigilance	.683	.986	.123	8.021	***
CV4	<---	Competitive_Vigilance	.484	.729	.123	5.950	***
CV5	<---	Competitive_Vigilance	.454	.707	.132	5.344	***
CV2	<---	Competitive_Vigilance	.714	1.000			
CV1	<---	Competitive_Vigilance	.657	.866	.115	7.545	***
COV3	<---	Commercial_Vigilance	.633	1.000			
COV2	<---	Commercial_Vigilance	.599	.886	.132	6.741	***
COV4	<---	Commercial_Vigilance	.483	.744	.131	5.659	***
COV5	<---	Commercial_Vigilance	.564	.930	.154	6.042	***
COV1	<---	Commercial_Vigilance	.685	1.072	.151	7.082	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos.v.24

✓ الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التجديد الاستراتيجي

لقد تم قياس متغير التجديد الاستراتيجي من خلال خمسة ابعاد فرعية هي كل من بعد التصور الاستراتيجي (Strategic Visualization) ويتكون من (4) فقرات، بعد استكشاف الفرص (Exploring Opportunities) وبواقع (4) فقرات، بعد تكوين الافكار الجديد (Generating New Ideas) وبواقع (5) فقرات، وبعد استثمار الفرص (Investing Opportunities) ويتضمن (5) فقرات، بالاضافة الى بعد الفعل الاستراتيجي المنسق (Coordinated Strategic Action) ويتكون من (5) فقرات، اذ يتضح من الشكل (14) ان جميع التقديرات المعيارية (التشبعات) للفقرات تراوحت بين (.79- .43) وهي اكبر من المعيار المحدد اكبر من (0.4) وبالتالي فهي مقبولة احصائيا في المقابل يلاحظ ان هنالك انخفاض في مؤشرات

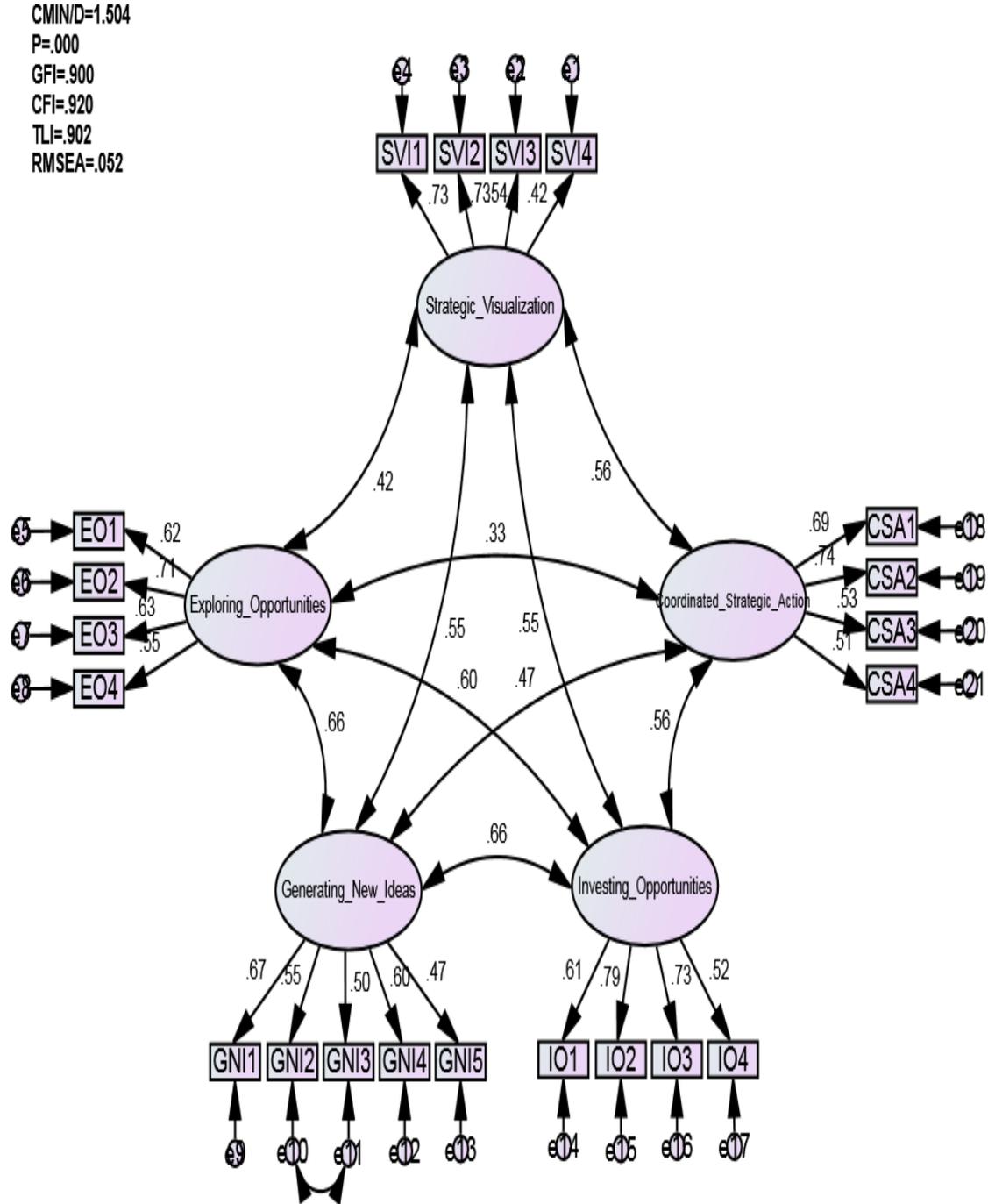
جودة المطابقة للنموذج ووجود امكانية لتحسينها احصائيا من خلال مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج.



الشكل (14) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التجديد الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج Amos.v.24

ان الخطوة التي يجب القيام بها هي اجراء ربط بين اخطاء القياس بهدف تحسين جودة النموذج وبعد تطبيق مؤشر (1) من مؤشرات التعديل التي اقترحها البرنامج يتضح من الشكل (15) ان الفقرات ال (21) تقيس بنية التجديد الاستراتيجي (متغير متعدد الابعاد). فضلا عن مقبولية مؤشرات جودة المطابقة المبينة في النموذج المختبر والتي توضح ان الفقرات في النموذج تقيس متغير متعدد الابعاد وهذا ان البيانات المختبرة مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس التجديد الاستراتيجي .



الشكل (15) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التجديد الاستراتيجي بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج Amos.v.24

و يبين جدول (19) خلاصة نتائج التحليل التي يتضح انها معنوية تحت مستوى (P<.001) فضلا عن النسبة الحرجة C.R. التي كانت اكبر من (1.96) وهي تحقق المعيار المطلوب.

الجدول (19) تقديرات نموذج متغير التجديد الاستراتيجي

الفقرة	المسار	المتغير	S.R.E.	Estimate	S.E.	C.R.	P
SVI3	<---	Strategic_Visualization	.544	.742	.115	6.458	***
SVI2	<---	Strategic_Visualization	.733	1.000			
SVI1	<---	Strategic_Visualization	.727	.972	.122	7.952	***
SVI4	<---	Strategic_Visualization	.423	.606	.118	5.130	***
EO2	<---	Exploring_Opportunities	.708	1.000			
EO3	<---	Exploring_Opportunities	.629	.963	.136	7.081	***
EO4	<---	Exploring_Opportunities	.553	.928	.145	6.393	***
EO1	<---	Exploring_Opportunities	.620	.876	.125	7.008	***
CSA2	<---	Coordinated_Strategic_Action	.742	1.000			
CSA3	<---	Coordinated_Strategic_Action	.535	.667	.105	6.329	***
CSA4	<---	Coordinated_Strategic_Action	.510	.701	.116	6.072	***
CSA1	<---	Coordinated_Strategic_Action	.692	.945	.123	7.691	***
GNI3	<---	Generating_New_Ideas	.496	.814	.145	5.621	***
GNI2	<---	Generating_New_Ideas	.546	.845	.138	6.110	***
GNI1	<---	Generating_New_Ideas	.675	1.000			
GNI4	<---	Generating_New_Ideas	.604	1.031	.155	6.656	***
GNI5	<---	Generating_New_Ideas	.465	.817	.152	5.386	***
IO2	<---	Investing_Opportunities	.786	1.000			
IO3	<---	Investing_Opportunities	.731	1.096	.117	9.377	***
IO1	<---	Investing_Opportunities	.608	.803	.102	7.897	***
IO4	<---	Investing_Opportunities	.516	.800	.120	6.689	***

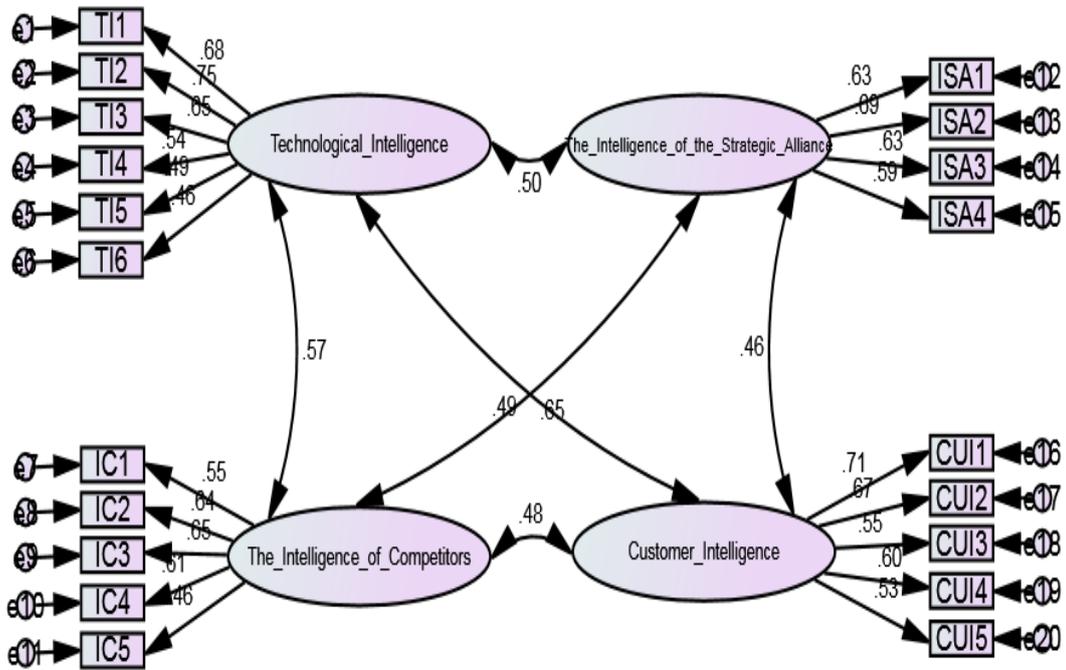
المصدر: مخرجات برنامج Amos.v.24

✓ صدق البناء التوكيدي الخاص بمقياس الذكاء التنافسي

لقد تم قياس متغير الذكاء التنافسي من خلال اربعة ابعاد فرعية هي كل من بعد الذكاء التكنولوجي (Technological Intelligence) ويتكون من (6) فقرات، بعد ذكاء المنافسين (The Intelligence of Competitors) وبواقع (5) فقرات، بعد ذكاء الزبون (Customer Intelligence) وبواقع (5) فقرات، وبعد ذكاء التحالف الاستراتيجي (The Intelligence of the Strategic Alliance) ويتضمن (4) فقرات، اذ يتضح من الشكل (16) ان جميع التقديرات المعيارية (التشبعات) للفقرات كانت اكبر من المعيار المحدد (0.40) وهي مقبولة احصائيا لكن يلاحظ ان هنالك انخفاض في مؤشرات جودة

المطابقة للنموذج ووجود امكانية لتحسينها احصائيا من خلال مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج.

CMIN/D=1.691
P=.000
GFI=.889
CFI=.901
TLI=.879
RMSEA=.059

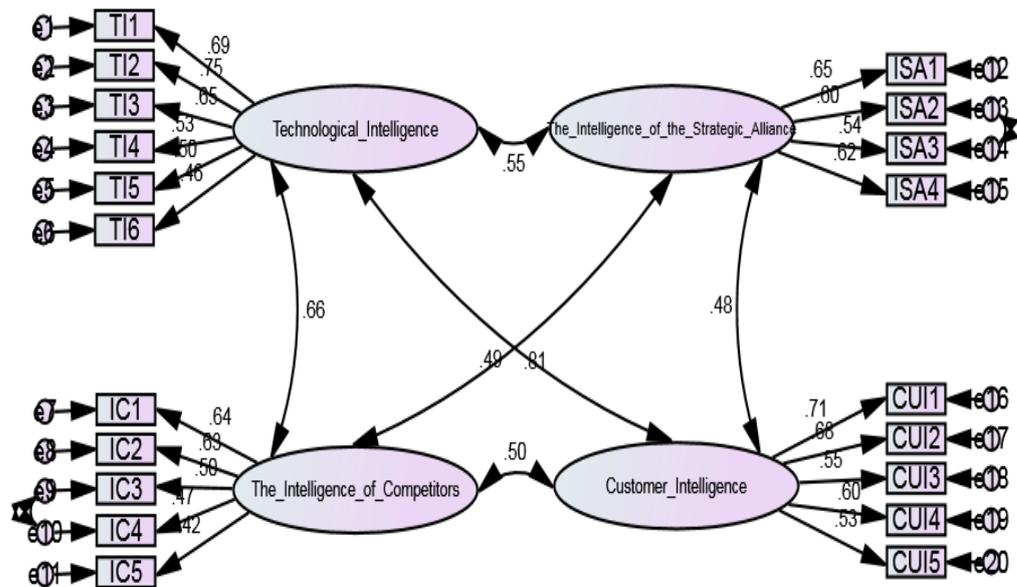


الشكل (16) الصديق البنائي التوكيدي لمقياس الذكاء التنافسي

المصدر: مخرجات برنامج Amos.v.24

ان الخطوة التي يجب القيام بها هي اجراء ربط بين اخطاء القياس بهدف تحسين جودة النموذج وبعد تطبيق (2) من مؤشرات التعديل التي اقترحها البرنامج يتضح من الشكل (17) ان الفقرات ال (20) تقيس بنية الذكاء التنافسي (متغير متعدد الابعاد). فضلا عن مقبولية مؤشرات جودة المطابقة المبينة في النموذج المختبر والتي توضح ان الفقرات في النموذج تقيس متغير متعدد الابعاد وهذا ان البيانات المختبرة مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس الذكاء التنافسي.

CMIN/D=1.481
P=.000
GFI=.903
CFI=.922
TLI=.909
RMSEA=.050



الشكل (17) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الذكاء التنافسي بعد التعديل

المصدر : مخرجات برنامج Amos.v.24

و يبين جدول (20) خلاصة نتائج التحليل التي يتضح انها معنوية تحت مستوى (P<.001) فضلا عن النسبة الحرجة C.R. التي كانت اكبر من (1.96) وهي تحقق المعيار المطلوب.

الجدول (20) تقديرات نموذج متغير الذكاء التنافسي

المسار	البعد	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
TI3	<---	Technological_Intelligence	.648	.929	.114	8.129 ***
TI4	<---	Technological_Intelligence	.528	.721	.108	6.690 ***
TI5	<---	Technological_Intelligence	.496	.724	.115	6.288 ***
TI2	<---	Technological_Intelligence	.749	1.000		
IC2	<---	The_Intelligence_of_Competitors	.633	1.243	.222	5.596 ***
IC3	<---	The_Intelligence_of_Competitors	.501	1.000		
IC4	<---	The_Intelligence_of_Competitors	.468	.966	.154	6.262 ***
IC5	<---	The_Intelligence_of_Competitors	.417	.848	.195	4.355 ***
IC1	<---	The_Intelligence_of_Competitors	.642	1.322	.235	5.632 ***
CUI1	<---	Customer_Intelligence	.705	1.000		
CUI2	<---	Customer_Intelligence	.675	.872	.115	7.588 ***
CUI3	<---	Customer_Intelligence	.547	.677	.105	6.424 ***
CUI4	<---	Customer_Intelligence	.601	.799	.115	6.956 ***
CUI5	<---	Customer_Intelligence	.528	.713	.114	6.233 ***
ISA1	<---	The_Intelligence_of_the_Strategic_Alliance	.650	1.030	.162	6.357 ***
ISA4	<---	The_Intelligence_of_the_Strategic_Alliance	.623	1.205	.194	6.212 ***
ISA3	<---	The_Intelligence_of_the_Strategic_Alliance	.544	.956	.140	6.839 ***
ISA2	<---	The_Intelligence_of_the_Strategic_Alliance	.605	1.000		
TI1	<---	Technological_Intelligence	.687	.881	.103	8.563 ***
TI6	<---	Technological_Intelligence	.464	.693	.118	5.893 ***

المصدر: مخرجات برنامج Amos.v.24

ب- الثبات البنائي لاداة القياس:-

يستخدم معامل الفا كرونباخ للتأكد من مدى اعطاء المقياس قراءات متقاربة عند تطبيقه في كل مرة (Huck, 2012)، فالاداه التي تعطي نتائج متفاوتة عند تطبيقها اكثر من مرة تعد اداة متذبذبة وتكزن نتائجها مدعاة للقلق وعدم الثقة ومن ثم هدرا للجهد والوقت والمال (عبدالرحمن، 2008)، وتتراوح قيمة معامل الفا كرونباخ بين الصفر (اداة منعومة الثبات) والواحد الصحيح (اداة تامة الثبات)، وبصورة عامة يعد المقياس ذا ثبات منخفض اذا تراوحت قيمته بين (0.4-0)، وذا ثبات متوسط اذا كانت قيمته بين (0.4-0.7) وذا ثبات مرتفع اذا كانت قيمته من (0.7) فاعلى ، وبالتالي فان بنود المقياس تعد ثابتة اذا كانت قيمة الفا كرونباخ

الفا ذات ثبات مرتفع (Hair et al, 2019)، و يوضح الجدول (21) ادناه الثبات البنائي لاداة القياس باستخدام الفا كرونباخ :-

الجدول (21) الثبات البنائي لأداة الاختبار

المتغير الرئيس	الابعاد	معامل الفا كرونباخ للبعد	معامل الفا كرونباخ للمقياس
اليقظة الاستراتيجية			.844
	اليقظة البيئية	.715	
	اليقظة التكنولوجية	.717	
	اليقظة التنافسية	.718	
	اليقظة التجارية	.715	
التجديد الاستراتيجي			.853
	التصور الاستراتيجي	.704	
	استكشاف الفرص	.713	
	تكوين الافكار الجديدة	.713	
	استثمار الفرص	.746	
	الفعل الاستراتيجي المنسق	.702	
الذكاء التنافسي			.860
	الذكاء التكنولوجي	.761	
	ذكاء المنافسين	.709	
	ذكاء الزبون	.746	
	ذكاء التحالف الاستراتيجي	.722	

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج برنامج Spss.v.26

يلاحظ من الجدول (21) ان قيم معامل الثبات الفا كرونباخ قد تراوحت ما بين (0.702-0.860) وهي قيم تعد مقبولة من وجهة النظر الاحصائية في البحوث الادارية لان قيمها اكبر من (0.70) ما يدل على ان اداة القياس تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

المبحث الثاني

الوقوف على الواقع الحالي لمتغيرات الدراسة وفقاً لإجابات العينة المدروسة

يختص هذا الجانب من التحليل بتشخيص الواقع الحالي لمتغيرات الدراسة في مصارف القطاع الخاص العراقي وفقاً لإجابات قادة المصارف المدروسة والبالغ عددهم (200) مستجيب، إذ يشتمل المبحث الحالي على ثلاثة جوانب رئيسية، يختص الجانب الأول بتشخيص الواقع الحالي للمتغير المستقل المتمثل باليقظة الاستراتيجية بأبعاده الأربع (اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية)، بينما يختص الجانب الثاني بتشخيص الواقع الحالي للمتغير الوسيط متمثلاً بالتجديد الاستراتيجي بأبعاده الخمس (التصور الاستراتيجي، سنكشاف الفرص، تكوين الأفكار الجديدة، استثمار الفرص، الفعل الاستراتيجي المنسق)، أما الجانب الثالث فيهتم بالمتغير المعتمد المتمثل بالذكاء التنافسي بأبعاده الأربع (الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافسين، ذكاء الزبون، ذكاء التحالف الاستراتيجي)، إذ سيعتمد الوصف الاحصائي للمتغيرات على الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، مستوى الإجابة، والأهمية الترتيبية.

واعتمدت الدراسة على مقياس (Likert) الخماسي في الإجابة الخاصة بالعينة المدروسة إذ ستتراوح مستويات الإجابة لكل متغير من متغيرات الدراسة بين (1-5)، ولغرض تحديد مستوى الإجابة في ضوء النتائج الخاصة بالوصف الاحصائي اعتمدت خمس فئات تنتمي لها الوسطات الحسابية. ويتم تحديد الفئة من خلال احتساب طول المدى (4=5-1) ومن ثم قسمة طول المدى على عدد الفئات (5) (4/5=0.80)، وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يتم طرحه من الحد الأعلى للمقياس (Dewberry, 2004) وتكون الفئات كما يلي:

الجدول (22) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جداً	1.80 - 1	1
منخفض	2.60 - 1.81	2
معتدل	3.40 - 2.61	3
مرتفع	4.20 - 3.41	4
مرتفع جداً	5.00 - 4.21	5

المصدر:، من اعداد الباحث بالاعتماد على (Dewberry, 2004):

اولا. الواقع الحالي لمتغير اليقظة الاستراتيجية:

تختص هذه الفقرة بوصف متغير اليقظة الاستراتيجية بأبعاده وكما يلي:

1. بعد اليقظة البيئية :

بعد اليقظة البيئية هو احد ابعاد متغير اليقظة الاستراتيجية كما يوضح مخطط الدراسة ، اذ تختص الفقرة الحالية بتشخيص الواقع الحالي لهذا البعد في مصارف القطاع الخاص العراقي ويبين الجدول (23) كل من الوسط الحسابي بالاضافة الى الانحراف المعياري للفقرات والاهمية النسبية ومستوى الاجابة بالاضافة الى الاهمية الترتيبية الخاصة باجابات عينة الدراسة حول بعد اليقظة البيئية.

و يتبين ان الفقرة (1) المتعلقة ب (يتابع مصرفنا باستمرار المنشورات والتقارير الحكومية التي تؤثر على نشاطه واسواقه.) كانت الاعلى من حيث الوسط الحسابي والبالغ (4.36) وقد كان الانحراف المعياري (0.815). اذ توضح هذه النتيجة الانسجام الموجود في اجابات العينة المدروسة فيما يخص هذه الفقرة، والتي كانت بمستوى اجابة (مرتفع جدا) في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة (0.87).

كما حققت الفقرة (5) والخاصة ب (يقوم مصرفنا بالمتابعة المستمرة للتطورات الديموغرافية في سوق عمله.) على الوسط الحسابي الاقل من بين الفقرات والبالغ (3.85)، بالاضافة الى انحراف معياري كان بحدود (0.784). الامر الذي يعكس الانسجام الخاص باجابات العينة المدروسة وكانت بمستوى اجابة (مرتفع) وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (0.77).

وبالاعتماد على ما سبق فقد بلغ الوسط الحسابي لبعد اليقظة البيئية العام (4.07) مع انحراف معياري (0.767). وبمستوى اجابة (مرتفع) واهمية نسبية بلغت (0.81) الامر الذي يوضح ان مصارف القطاع الخاص العراقي تقوم بمتابعة المنشورات والتقارير الحكومية التي تتعلق وتؤثر على نشاطاتها المصرفية بالاضافة الى متابعة التطورات الديموغرافية في ميدان العمل بشكل مستمر.

الجدول (23)الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية لبعء اليقظة البيئية (n= 200)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الفقرات		
					اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة			
1	مرتفع جدا	0.87	.815	4.36	115	42	43	—	—	ت	1	يتابع مصرفنا باستمرار المنشورات والتقارير الحكومية التي تؤثر على نشاطه واسواقه.
					57.5	21	21.5	—	—	%		
2	مرتفع	0.82	.763	4.08	60	99	39	--	2	ت	2	يبحث مصرفنا باستمرار في القدرات المعيشية للزبائن.
					30	49.5	19.5	--	1	%		
4	مرتفع	0.80	.730	4.02	51	106	39	4	—	ت	3	يبحث مصرفنا باستمرار في الاتجاهات الاستهلاكية والادخارية للزبائن.
					25.5	53	19.5	2	—	%		
3	مرتفع	0.81	.745	4.05	59	92	48	1	—	ت	4	يوفر مصرفنا المعلومات الكافية عن الثقافات لأسواق الصناعة المصرفية المستهدفة.
					29.5	46	24	0.5	—	%		
5	مرتفع	0.77	.784	3.85	45	82	70	3	—	ت	5	يقوم مصرفنا بالمتابعة المستمرة للتطورات الديموغرافية في سوق عمله.
					22.5	41	35	1.5	—	%		
---	مرتفع	0.81	.767	4.07						الوسط الاجمالي		

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss.v.26) (Microsoft Excel 2010)

2. بعد اليقظة التكنولوجية :

تختص الفقرة الحالية بتشخيص الواقع الحالي لبعء اليقظة التكنولوجية في مصارف القطاع الخاص العراقي ويبين الجدول (24) كل من الوسط الحسابي بالاضافة الى الانحراف المعياري للفقرات والاهمية النسبية ومستوى الاجابة بالاضافة الى الاهمية الترتيبية الخاصة باجابات عينة الدراسة حول بعء اليقظة التكنولوجية.

و يتبين ان الفقرة (1) المتعلقة ب (يهتم مصرفنا بالمراقبة المستمرة للتطورات التكنولوجية في ميدان نشاطه.) كانت الاعلى من حيث الوسط الحسابي والبالغ (4.13) وقد كان الانحراف المعياري (0.798) اذ توضح هذه النتيجة الانسجام الموجود في اجابات العينة المدروسة فيما يخص هذه الفقرة، والتي كانت بمستوى اجابة (مرتفع) في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة (0.83).

كما حققت الفقرة (3) والخاصة ب (يتابع مصرفنا باستمرار تطور الابتكارات في ميدان نشاطه.) على الوسط الحسابي الاقل من بين الفقرات والبالغ (3.91)، بالاضافة الى انحراف معياري كان بحدود (0.803) الامر الذي يعكس الانسجام

الخاص باجابات العينة المدروسة وكانت بمستوى اجابة (مرتفع) وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (0.78).

وبالاعتماد على ما سبق فقد بلغ الوسط الحسابي لبعده اليقظة التكنولوجية العام (4.02) مع انحراف معياري (795). وبمستوى اجابة (مرتفع) واهمية نسبية بلغت (0.80) مما يبين ان مصارف القطاع الخاص العراقي تتابع باستمرار التطورات والابتكارات التكنولوجية التي تخص النشاط المصرفي.

الجدول (24)الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية لبعده اليقظة التكنولوجية (n= 200)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الفقرات	
					لا اتفق بشدة	لا اتفق	متوسط	اتفق	اتفق بشدة		
1	مرتفع	0.83	.798	4.13	71	91	31	7	—	ت	يهتم مصرفنا بالمراقبة المستمرة للتطورات التكنولوجية في ميدان نشاطه.
					35.5	45.5	15.5	3.5	—	%	
2	مرتفع	0.79	.798	3.97	51	100	40	9	—	ت	تتواجد لدى مصرفنا قاعدة بيانات تسهل من سرعة اتخاذ القرارات .
					25.5	50	20	4.5	—	%	
3	مرتفع	0.78	.803	3.91	44	104	44	6	2	ت	يتابع مصرفنا باستمرار تطور الابتكارات في ميدان نشاطه.
					22	52	22	3	1	%	
4	مرتفع	0.83	.820	4.13	73	87	32	8	—	ت	يهتم مصرفنا بأمن المعلومات للمحافظة على مكانته في السوق.
					36.5	43.5	16	4	—	%	
5	مرتفع	0.80	.757	3.98	40	101	44	5	—	ت	يتابع مصرفنا تطور البنى التحتية التي تخص تطوير التكنولوجيا المتعلقة بنشاطه .
					25	50.5	22	2.5	—	%	
---	مرتفع	0.80	.795	4.02	الوسط الاجمالي						

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss.v.26) (Microsoft Excel 2010)

3. بعد اليقظة التنافسية:

تتعلق هذه الفقرة بتشخيص الواقع الحالي لبعده اليقظة التنافسية في مصارف القطاع الخاص العراقي ويبين الجدول (25) كل من الوسط الحسابي بالاضافة الى الانحراف المعياري للفقرات والاهمية النسبية ومستوى الاجابة بالاضافة الى الاهمية الترتيبية الخاصة باجابات عينة الدراسة حول بعد اليقظة التنافسية .

و يتبين ان الفقرة (1) المتعلقة ب (لدى مصرفنا المعلومات عن سلوك المنافسين الحاليين بصورة مستمرة.) كانت الاعلى من حيث الوسط الحسابي والبالغ (4.35) وقد كان الانحراف المعياري (669). اذ توضح هذه النتيجة الانسجام

الموجود في اجابات العينة المدروسة فيما يخص هذه الفقرة، والتي كانت بمستوى اجابة (مرتفع جدا) في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة (0.87).

كما حققت الفقرة (5) والخاصة ب (تقوم ادارة مصرفنا بالاطلاع على التقارير اليومية عن تطورات سوق العمل.) على الوسط الحسابي الاقل من بين الفقرات والبالغ (3.96)، بالاضافة الى انحراف معياري كان بحدود (0.791). الامر الذي يعكس الانسجام الخاص باجابات العينة المدروسة وكانت بمستوى اجابة (مرتفع) وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (0.79).

وبالاعتماد على ما سبق فقد بلغ الوسط الحسابي لبعده اليقظة التنافسية العام (4.09) مع انحراف معياري (0.735). وبمستوى اجابة (مرتفع) واهمية نسبية بلغت (0.82) الامر الذي يوضح ان مصارف القطاع الخاص العراقي لديها المعلومات الخاصة بسلوك منافسيها بالاضافة الى ان الادارة في هذه المصارف تقوم بالاطلاع على تطورات سوق العمل المصرفي بشكل مستمر.

الجدول (25) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية لبعده اليقظة

التنافسية (n= 200)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الفقرات	
					التفوق بشدة	تفوق	متوسط	لا تفوق	لا تفوق بشدة		
1	مرتفع جدا	0.87	.669	4.35	89	93	16	2	—	ت	لدى مصرفنا المعلومات عن سلوك المنافسين الحاليين بصورة مستمرة.
					44.5	46.5	8	1	—	%	
2	مرتفع	0.82	.711	4.08	55	110	31	4	—	ت	يدرس مصرفنا باستمرار امكانية دخول منافسين جدد للسوق.
					27.5	55	15.5	3	—	%	
3	مرتفع	0.81	.733	4.07	58	101	38	3	—	ت	يعمل مصرفنا على تحديد الاسواق المحتملة بشكل دقيق.
					29	50.5	19	1.5	—	%	
4	مرتفع	0.80	.770	3.98	54	91	52	3	--	ت	يتنبأ مصرفنا بحدوث افعال المنافسين حول اجراءاته.
					27	45.5	26	1.5	--	%	
5	مرتفع	0.79	.791	3.96	54	87	55	4	—	ت	تقوم ادارة مصرفنا بالاطلاع على التقارير اليومية عن تطورات سوق العمل.
					27	43.5	27.5	2	—	%	
--	مرتفع	0.82	.735	4.09						الوسط الاجمالي	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss.v.26) (Microsoft Excel 2010)

4. بعد اليقظة التجارية:

تقوم الفقرة الحالية بتشخيص الواقع الحالي لبعء اليقظة التجارية في مصارف القطاع الخاص العراقي ويبين الجدول (26) كل من الوسط الحسابي بالاضافة الى الانحراف المعياري للفقرات والاهمية النسبية ومستوى الاجابة بالاضافة الى الاهمية الترتيبية الخاصة باجابات عينة الدراسة حول بعء اليقظة التجارية .

و يتبين ان الفقرة (4) المتعلقة ب (يوفر مصرفنا باستمرار المعلومات حول بيئة العمل الخارجية.) كانت الاعلى من حيث الوسط الحسابي والبالغ (4.26) وقد كان الانحراف المعياري (0.687). اذ توضح هذه النتيجة الانسجام الموجود في اجابات العينة المدروسة فيما يخص هذه الفقرة، والتي كانت بمستوى اجابة (مرتفع جدا) في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة (0.85).

كما حققت الفقرة (5) والخاصة ب (يتابع مصرفنا باستمرار تطور علاقاته مع زبائنه.) على الوسط الحسابي الاقل من بين الفقرات والبالغ (4.00)، بالاضافة الى انحراف معياري كان بحدود (0.737). الامر الذي يعكس الانسجام الخاص باجابات العينة المدروسة وكانت بمستوى اجابة (مرتفع) وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (0.80).

وبالاعتماد على ما سبق فقد بلغ الوسط الحسابي لبعء اليقظة التجارية العام (4.12) مع انحراف معياري (0.698) وبمستوى اجابة (مرتفع) واهمية نسبية بلغت (0.82) الامر الذي يبين ان المصارف الخاصة العراقية تعمل على توفير المعلومات عن البيئة الخارجية للعمل المصرفي بشكل مستمر بالاضافة الى قيام تلك المصارف بتطوير علاقتها مع الزبائن.

الجدول (26)الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية لبعدها اليقظة التجارية (n= 200)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الفقرات
					لا اتفق بشدة	لا اتفق	متوسط	اتفق	اتفق بشدة	
2	مرتفع جدا	0.85	.700	4.25	75	105	15	5	ت	يركز مصرفنا على الزيارات الميدانية المستمرة للحصول على المعلومات الضرورية.
					37.5	52.5	7.5	2.5	%	
3	مرتفع	0.82	.660	4.08	52	112	36	—	ت	يهتم مصرفنا بحضور المؤتمرات للاستفادة من التوجهات المستقبلية للمنافسين.
					26	56	18	—	%	
4	مرتفع	0.81	.705	4.03	49	110	38	3	ت	يسعى مصرفنا لرفع ولاء الزبون من خلال ترجمة المعلومات المتعلقة بأرائهم وتوقعاتهم الى خصائص انتاجية وتسويقية لديه.
					24.5	55	19	1.5	%	
1	مرتفع جدا	0.85	.687	4.26	78	96	25	1	ت	يوفر مصرفنا باستمرار المعلومات حول بيئة العمل الخارجية.
					39	48	12.5	0.5	%	
5	مرتفع	0.8	.737	4.00	51	101	45	3	ت	يتابع مصرفنا باستمرار تطور علاقاته مع زبائنه.
					25.5	50.5	22.5	1.5	%	
---	مرتفع	0.82	0.698	4.12	الوسط الاجمالي					

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss.v.26) (Microsoft Excel 2010)

ويمكن تلخيص مستويات ابعاد اليقظة الاستراتيجية في ضوء الجدول (27) الاتي :

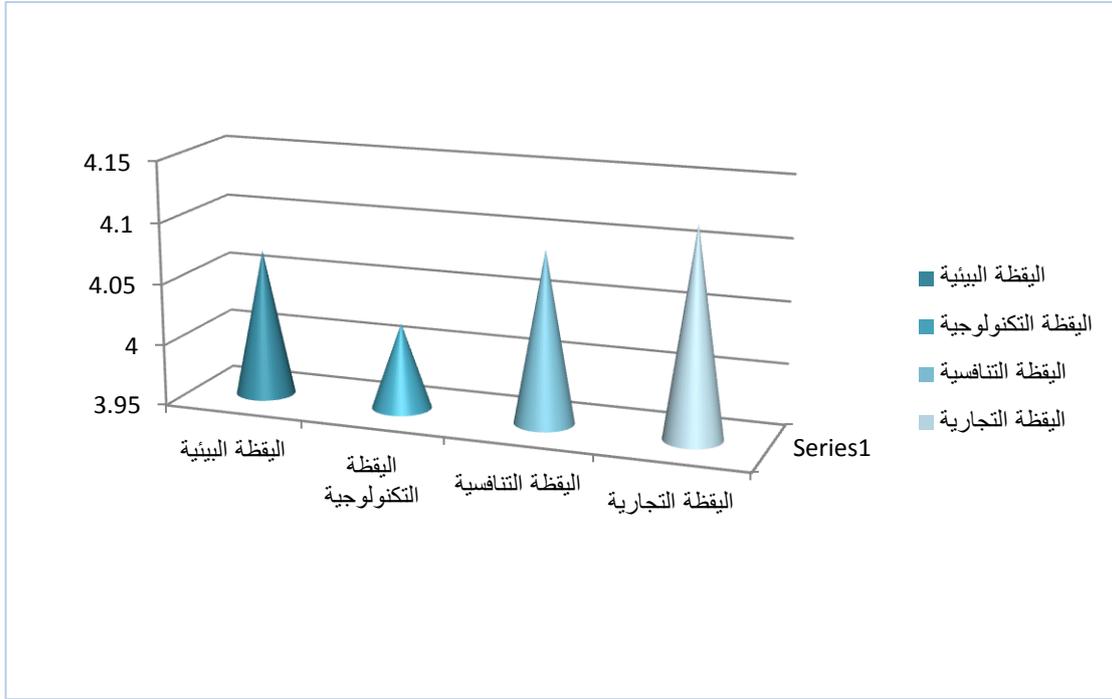
الجدول (27)الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسية لمتغير اليقظة الاستراتيجية (n=200)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعدها الرئيسي
3	مرتفع	0.81	.767	4.07	اليقظة البيئية
4	مرتفع	0.80	.795	4.02	اليقظة التكنولوجية
2	مرتفع	0.82	.735	4.09	اليقظة التنافسية
1	مرتفع	0.82	.698	4.12	اليقظة التجارية
---	مرتفع	0.82	.789	4.08	الوسط الاجمالي لمتغير اليقظة الاستراتيجية

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss.v.26) (Microsoft Excel 2010)

يوضح الجدول (27) اعلاه ان بعد اليقظة التجارية حل بالترتيب الاول من حيث الاهمية الترتيبية وفقا لاجابات قادة المصارف الخاصة العراقية، فيما حل بعد اليقظة التكنولوجية في الترتيب الاخير من حيث الاهمية الترتيبية لابعاد اليقظة الاستراتيجية، وقد حصل متغير اليقظة

الاستراتيجية على وسط حسابي عام مرتفع قدره (4.08) وانحراف معياري (0.789)، وادناه الشكل (18) يبين ترتيب ابعاد اليقظة الاستراتيجية بالاعتماد على الاوساط الحسابية:



الشكل (18) مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير اليقظة الاستراتيجية بحسب الاوساط الحسابية

المصدر : مخرجات Microsoft Excel 2010

ثانيا. الواقع الحالي لمتغير التجديد الاستراتيجي:

تختص هذه الفقرة بوصف متغير التجديد الاستراتيجي بأبعاد الخمس وكما يلي:

1. بعد التصور الاستراتيجي :

التصور الاستراتيجي هو احد ابعاد متغير التجديد الاستراتيجي كما يوضح مخطط الدراسة ، اذ تختص الفقرة الحالية بتشخيص الواقع الحالي لهذا البعد في مصارف القطاع الخاص العراقي ويبين الجدول (28) كل من الوسط الحسابي بالاضافة الى الانحراف المعياري للفقرات والاهمية النسبية ومستوى الاجابة بالاضافة الى الاهمية الترتيبية الخاصة باجابات عينة الدراسة حول بعد التصور الاستراتيجي .

و يتبين ان الفقرة (1) المتعلقة ب (تمتلك ادارة مصرفنا توقعات مشتركة لما سيكون عليه المصرف في المستقبل.) كانت الاعلى من حيث الوسط الحسابي والبالغ (4.32) وقد كان الانحراف المعياري (0.648). اذ توضح هذه النتيجة الانسجام الموجود في اجابات العينة المدروسة فيما يخص هذه الفقرة، والتي كانت بمستوى اجابة (مرتفع جدا) في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة (0.86).

كما حققت الفقرة (4) والخاصة ب (تمتلك ادارة مصرفنا تصورا واضح عن طبيعة المناطق التي سيعمل بها المصرف في المستقبل.) على الوسط الحسابي الاقل من بين الفقرات والبالغ (3.99)، بالاضافة الى انحراف معياري كان بحدود (0.694). الامر الذي يعكس الانسجام الخاص باجابات العينة المدروسة وكانت بمستوى اجابة (مرتفع) وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (0.80).

وبالاعتماد على ما سبق فقد بلغ الوسط الحسابي لبعد التصور الاستراتيجي العام (4.11) مع انحراف معياري (0.666). وبمستوى اجابة (مرتفع) واهمية نسبية بلغت (0.82) الامر الذي يبين ان ادارة المصارف عينة الدراسة لديها توقعات عن مستقبل المصرف كما تمتلك التصور المطلوب عن مناطق العمل المستقبلية.

الجدول (28)الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية لبعء التصور الاستراتيجي(n= 200)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الفقرات
					تتفق بشدة	تتفق	محايد	لا تتفق	لا تتفق بشدة	
1	مرتفع جدا	0.86	.648	4.32	84	96	20	—	—	ت تمتلك ادارة مصرفنا توقعات مشتركة لما سيكون عليه المصرف في المستقبل.
					42	48	10	—	—	%
2	مرتفع	0.82	.660	4.11	55	111	34	—	—	ت يمتلك مصرفنا خطط محددة تتناغم مع التصورات المستقبلية لدى ادارة المصرف.
					27.7	55.5	17	—	—	%
3	مرتفع	0.80	.661	4.01	43	116	40	1	—	ت يمتلك مصرفنا خطط استثمارية تتوافق مع مراحل تحقيق تصوراته المستقبلية.
					21.5	58	20	0.5	—	%
4	مرتفع	0.80	.694	3.99	46	107	46	1	—	ت تمتلك ادارة مصرفنا تصورا واضح عن طبيعة المناطق التي سيعمل بها المصرف في المستقبل.
					23	53.5	23	0.5	—	%
--	مرتفع	0.82	.666	4.11	الوسط الاجمالي					

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss.v.26) (Microsoft Excel 2010)

2. بعد استكشاف الفرص:

تختص الفقرة الحالية بتشخيص الواقع الحالي لبعء استكشاف الفرص في مصارف القطاع الخاص العراقي ويبين الجدول (29) كل من الوسط الحسابي بالاضافة الى الانحراف المعياري للفقرات والاهمية النسبية ومستوى الاجابة بالاضافة الى الاهمية الترتيبية الخاصة باجابات عينة الدراسة حول بعء استكشاف الفرص.

و يتضح ان الفقرة (1) المتعلقة ب (يقوم مصرفنا بعملية الاستكشاف بهدف ابتكار خدمات جديدة او تطوير الخدمات المالية ليميز عن المنافسين). كانت الاعلى من حيث الوسط الحسابي والبالغ (4.51) وقد كان الانحراف المعياري (0.634). اذ توضح هذه النتيجة الانسجام الموجود في اجابات العينة المدروسة فيما يخص هذه الفقرة، والتي كانت بمستوى اجابة (مرتفع جدا) في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة (0.90).

كما حققت الفقرة (3) والخاصة ب (تهتم ادارة مصرفنا في تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص الجديدة واستثمارها). على الوسط الحسابي الاقل من بين الفقرات والبالغ (4.01)، بالاضافة الى انحراف معياري كان بحدود (0.687). الامر الذي يعكس الانسجام الخاص باجابات العينة المدروسة وكانت بمستوى اجابة (مرتفع) وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (0.80).

وبالاعتماد على ما سبق فقد بلغ الوسط الحسابي لبعده استكشاف الفرص العام (4.17) مع انحراف معياري (0.677). وبمستوى اجابة (مرتفع) واهمية نسبية بلغت (0.83) الامر الذي يوضح بان المصارف المدروسة تقوم بالاستكشاف من اجل العمل على ابتكار او تطوير الخدمات المالية للمصرف كما ان الادارة في المصارف توازن ما بين استكشاف واستثمار الفرص.

الجدول (29)الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية لبعده استكشاف الفرص (n= 200)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الفقرات	
					لا اتفق بشدة	لا اتفق	متوسط	اتفق	اتفق بشدة		
1	مرتفع جدا	0.90	.634	4.51	114	75	9	2	—	ت	يقوم مصرفنا بعملية الاستكشاف بهدف ابتكار خدمات جديدة او تطوير الخدمات المالية ليميز عن المنافسين.
					57	37.5	4.5	1	—	%	
2	مرتفع	0.83	.634	4.13	52	123	22	2	—	ت	يسعى مصرفنا الى التكيف مع البيئة الخارجية من خلال استكشاف الفرص الجديدة.
					26	61.5	11.5	1	—	%	
4	مرتفع	0.80	.687	4.01	46	112	40	2	—	ت	تهتم ادارة مصرفنا في تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص الجديدة واستثمارها.
					23	56	20	1	—	%	
3	مرتفع	0.81	.753	4.03	57	93	48	2	—	ت	تقوم ادارة مصرفنا بالتجريب المتكرر للمفاهيم والممارسات الجديدة.
					28.5	46.5	24	1	—	%	
--	مرتفع	0.83	.677	4.17	الوسط الاجمالي						

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss.v.26) (Microsoft Excel 2010)

3. بعد تكوين الافكار الجديدة :

تبين الفقرة الحالية الواقع الحالي لبعده تكوين الافكار الجديدة في مصارف القطاع الخاص العراقي ويبين الجدول (30) كل من الوسط الحسابي بالاضافة الى الانحراف المعياري للفقرات والاهمية النسبية ومستوى الاجابة بالاضافة الى الاهمية الترتيبية الخاصة باجابات عينة الدراسة حول بعد تكوين الافكار الجديدة .

و يتبين ان الفقرة (1) المتعلقة ب (تمتلك ادارة مصرفنا مهارات فائقة في طرح افكار رائدة). كانت الاعلى من حيث الوسط الحسابي والبالغ (4.27) وقد كان الانحراف المعياري (0.698). اذ توضح هذه النتيجة الانسجام الموجود في اجابات العينة المدروسة فيما يخص هذه الفقرة، والتي كانت بمستوى اجابة (مرتفع جدا) في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة (0.85).

كما حققت الفقرة (5) والخاصة ب (تقوم ادارة مصرفنا بتدريب وتطوير وتأهيل افرادها لغرض الابداع.) على الوسط الحسابي الاقل من بين الفقرات والبالغ (4.01)، بالإضافة الى انحراف معياري كان بحدود (.766) الامر الذي يعكس الانسجام الخاص باجابات العينة المدروسة وكانت بمستوى اجابة (مرتفع) وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (0.80). وبالاعتماد على ما سبق فقد بلغ الوسط الحسابي لبعث تكوين الافكار الجديدة العام (4.09) مع انحراف معياري (.827) وبمستوى اجابة (مرتفع) واهمية نسبية بلغت (0.82) مما يعني ان المصارف المدروسة تمتلك ادارات متمكنة من طرح الافكار الرائدة بالإضافة الى قيام هذه الادارات بعملية التدريب والتطوير والتأهيل اللازم للافراد من اجل تمكينهم من الابداع في ميدان العمل.

الجدول (30) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية لبعث تكوين الافكار الجديدة (n= 200)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الفقرات	
					لا تتفق بشدة	لا تتفق	متوسط	تتفق	تتفق بشدة		
1	مرتفع جدا	0.85	.698	4.27	77	103	17	2	1	ت	تمتلك ادارة مصرفنا مهارات فائقة في طرح افكار رائدة.
					38.5	51.5	8.5	1	0.5	%	
2	مرتفع	0.83	.729	4.13	62	105	30	2	1	ت	تمتلك ادارة مصرفنا منهج استراتيجي ثابت يجعله قادر على توليد الافكار الجديدة.
					31	52.5	15	1	0.5	%	
3	مرتفع	0.81	.773	4.03	57	95	45	2	1	ت	تتبنى ادارة مصرفنا الافكار الجديدة التي تسهم في خلق خدمات جديدة.
					28.5	47.5	22.5	1	0.5	%	
4	مرتفع	0.81	.804	4.04	60	93	43	2	2	ت	تحفز ادارة مصرفنا العاملين الذين يتقدموا بأفكار ابداعية وجديدة تسهم في خلق التميز والابداع.
					30	46.5	21.5	1	1	%	
5	مرتفع	0.80	.827	4.01	62	83	52	1	2	ت	تقوم ادارة مصرفنا بتدريب وتطوير وتأهيل افرادها لغرض الابداع.
					31	41.5	26	0.5	1	%	
--	مرتفع	0.82	.766	4.09	الوسط الاجمالي						

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss.v.26) (Microsoft Excel 2010)

4. بعد استثمار الفرص

تشخيص هذه الفقرة الواقع الحالي لبعث استثمار الفرص في مصارف القطاع الخاص العراقي ويبين الجدول (31) كل من الوسط الحسابي بالإضافة الى الانحراف المعياري للفقرات والاهمية النسبية ومستوى الاجابة بالإضافة الى الاهمية الترتيبية الخاصة باجابات عينة الدراسة حول بعد استثمار الفرص.

و يتبين ان الفقرة (1) المتعلقة ب (يسهم استثمار الفرص في اعادة التفكير وتعزيز الموقف الاستراتيجي لمصرفنا.) كانت الاعلى من حيث الوسط الحسابي والبالغ (4.52) وقد كان الانحراف المعياري (0.634). اذ توضح هذه النتيجة الانسجام الموجود في اجابات العينة المدروسة فيما يخص هذه الفقرة، والتي كانت بمستوى اجابة (مرتفع جدا) في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة (0.90).

كما حققت الفقرة (3) والخاصة ب (تحرص ادارة مصرفنا على استثمار الفرص الحالية قبل المنافسين الاخرين لتحقيق اهدافها التنظيمية.) على الوسط الحسابي الاقل من بين الفقرات والبالغ (4.04)، بالاضافة الى انحراف معياري كان بحدود (0.719). الامر الذي يعكس الانسجام الخاص باجابات العينة المدروسة وكانت بمستوى اجابة (مرتفع) وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (0.81).

وبالاعتماد على ما سبق فقد بلغ الوسط الحسابي لبعث استثمار الفرص العام (4.20) مع انحراف معياري (0.677). وبمستوى اجابة (مرتفع) واهمية نسبية بلغت (0.84) وبالتالي فان المصارف الخاصة العراقية تقوم باعادة التفكير وتعزز من موقفها الاستراتيجي، بالاضافة لذلك فان ادارات المصارف المدروسة تستثمر الفرص المتاحة قبل منافسيها بغاية تحقيق الاهداف التنظيمية للمصرف.

الجدول (31)الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية لبعث استثمار الفرص (n=200)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الفقرات	
					اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة		
1	مرتفع جدا	0.90	.634	4.52	118	69	12	1	—	ت	يسهم استثمار الفرص في اعادة التفكير وتعزيز الموقف الاستراتيجي لمصرفنا.
					59	34.5	6	0.5	—	%	
2	مرتفع	0.84	.610	4.19	58	122	19	1	—	ت	تستجيب ادارة مصرفنا بسرعة للاحتياجات التنافسية في الاسواق الناشئة .
					29	61	9.5	0.5	—	%	
3	مرتفع	0.81	.719	4.04	52	106	39	3	—	ت	تحرص ادارة مصرفنا على استثمار الفرص الحالية قبل المنافسين الاخرين لتحقيق اهدافها التنظيمية.
					26	53	19.5	1.5	—	%	
3	مرتفع	0.81	.744	4.07	58	100	40	1	1	ت	تركز ادارة مصرفنا على خبرات ومهارات العاملين في المصرف لاستثمار الفرص المتاحة.
					29	50	20	0.5	0.5	%	
--	مرتفع	0.84	.677	4.20							الوسط الاجمالي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss.v.26) (Microsoft Excel 2010)

5. بعد الفعل الاستراتيجي المنسق

تهتم الفقرة الحالية بتشخيص الواقع الحالي لهذا لبعده الفعل الاستراتيجي المنسق في مصارف القطاع الخاص العراقي ويبين الجدول (32) كل من الوسط الحسابي بالاضافة الى الانحراف المعياري لل فقرات والاهمية النسبية ومستوى الاجابة بالاضافة الى الاهمية الترتيبية الخاصة باجابات عينة الدراسة حول بعد الفعل الاستراتيجي المنسق.

و يتبين ان الفقرة (1) المتعلقة ب (تؤكد ادارة مصرفنا على اهمية تكامل الاعمال بين كافة المستويات التنظيمية.) كانت الاعلى من حيث الوسط الحسابي والبالغ (4.16) وقد كان الانحراف المعياري (0.766). اذ توضح هذه النتيجة الانسجام الموجود في اجابات العينة المدروسة فيما يخص هذه الفقرة، والتي كانت بمستوى اجابة (مرتفع) في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة (0.83).

كما حققت الفقرة (3) والخاصة ب (تستند ادارة مصرفنا على رؤية ورسالة واهداف موحدة متناسقة في تقديم خدماتها الجديدة وبما يتفق مع تصوراتها المستقبلية.) على الوسط الحسابي الاقل من بين الفقرات والبالغ (3.88)، بالاضافة الى انحراف معياري كان بحدود (0.701). الامر الذي يعكس الانسجام الخاص باجابات العينة المدروسة وكانت بمستوى اجابة (مرتفع) وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (0.78).

وبالاعتماد على ما سبق فقد بلغ الوسط الحسابي لبعده الفعل الاستراتيجي المنسق العام (3.99) مع انحراف معياري (0.749) وبمستوى اجابة (مرتفع) واهمية نسبية بلغت (0.80) الامر الذي يوضح ان ادارات المصارف المدروسة تؤكد على اهمية تكامل اعمالها بين كافة المستويات التنظيمية، وتستند على رؤية ورسالة واهداف متناسقة في عملية تقديم الخدمات وبما يتفق مع التصورات المستقبلية للمصرف.

الجدول (32)الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية لبعـد الفعل الاستراتيجي المنسق (n= 200)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الفقرات
					تتفق بشدة	تتفق	محايد	لا تتفق	لا تتفق بشدة	
1	مرتفع	0.83	.766	4.16	74	87	36	3	—	ت تؤكد ادارة مصرفنا على اهمية تكامل الاعمال بين كافة المستويات التنظيمية.
					37	43.5	18	1.5	—	%
2	مرتفع	0.80	.757	4.02	54	101	40	5	—	ت تعمل ادارة مصرفنا على تنفيذ خططها الموضوعية بما ينسجم مع الموارد المتاحة.
					27	50.5	20	2.5	—	%
4	مرتفع	0.78	.701	3.88	35	108	54	3	—	ت تستند ادارة مصرفنا على رؤية ورسالة واهداف موحدة متناسقة في تقديم خدماتها الجديدة وبما يتفق مع تصوراتها المستقبلية.
					17.5	54	27	1.5	—	%
3	مرتفع	0.78	.772	3.92	49	89	59	3	—	ت تسعى ادارة مصرفنا لتطوير قدراتها المعرفية بما يلبي تصوراتها المستقبلية.
					24.5	44.5	29.5	1.5	—	%
--	مرتفع	0.80	.749	3.99	الوسط الاجمالي					

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss.v.26) (Microsoft Excel 2010)

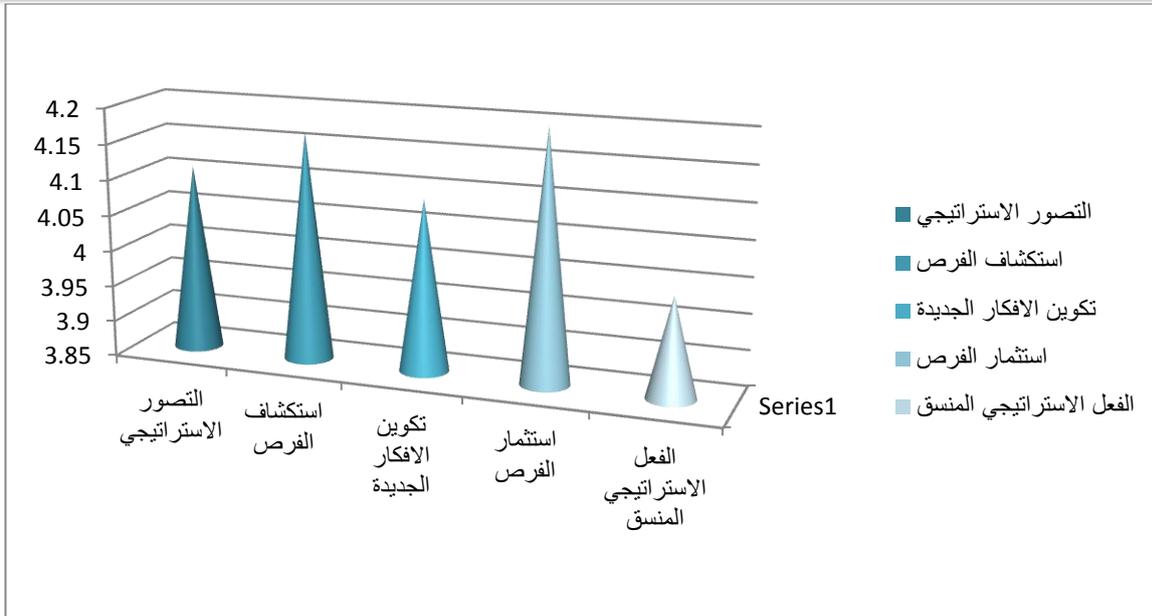
ويمكن تلخيص مستويات ابعاد التجديد الاستراتيجي في ضوء الجدول الاتي :

الجدول (33) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير التجديد الاستراتيجي (n=200)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعـد الرئيس
3	مرتفع	0.82	.666	4.11	التصور الاستراتيجي
2	مرتفع	0.83	.677	4.17	استكشاف الفرص
4	مرتفع	0.82	.766	4.09	تكوين الافكار الجديدة
1	مرتفع	0.84	.677	4.20	استثمار الفرص
5	مرتفع	0.80	.749	3.99	الفعل الاستراتيجي المنسق
--	مرتفع	0.82	.707	4.11	الوسط الاجمالي لمتغير التجديد الاستراتيجي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss.v.26) (Microsoft Excel 2010)

يوضح الجدول (33) اعلاه ان بعد استثمار الفرص حل بالترتيب الاول من حيث الاهمية الترتيبية وفقا لاجابات قادة المصارف المدروسة ، فيما حل بعد الفعل الاستراتيجي المنسق في الترتيب الاخير من حيث الاهمية الترتيبية لابعاد التجديد الاستراتيجي، وقد حصل متغير التجديد الاستراتيجي على متوسط حسابي عام مرتفع قدره (4.11) وانحراف معياري (0.707)، وادناه الشكل (19) يبين ترتيب ابعاد التجديد الاستراتيجي بالاعتماد على الاوساط الحسابية:



الشكل (19) مستوى ابعاد متغير التجديد الاستراتيجي بحسب الوسط الحسابي

المصدر : مخرجات Microsoft Excel 2010

ثالثا. الواقع الحالي لمتغير الذكاء التنافسي:

تختص هذه الفقرة بوصف متغير الذكاء التنافسي بأبعاده وكما يلي:

1. بعد الذكاء التكنولوجي :

بعد الذكاء التكنولوجي هو احد ابعاد متغير الذكاء التنافسي كما يوضح مخطط الدراسة ، اذ تختص الفقرة الحالية بتشخيص الواقع الحالي لهذا البعد في مصارف عينة الدراسة ويبين الجدول (34) كل من الوسط الحسابي بالاضافة الى الانحراف المعياري للفقرات والاهمية النسبية ومستوى الاجابة بالاضافة الى الاهمية الترتيبية الخاصة باجابات عينة الدراسة حول بعد الذكاء التكنولوجي.

و يتبين ان الفقرة (1) المتعلقة ب (يعتمد مصرفنا على التكنولوجيا الحديثة في جمع وتخزين المعلومات.) كانت الاعلى من حيث الوسط الحسابي والبالغ (4.38) وقد كان الانحراف المعياري (0.690). اذ توضح هذه النتيجة الانسجام الموجود في اجابات العينة المدروسة فيما يخص هذه الفقرة، والتي كانت بمستوى اجابة (مرتفع جدا) في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة (0.88).

كما حققت الفقرة (5) والخاصة ب (يقوم مصرفنا بمراقبة ومتابعة التكنولوجيا المعتمدة من قبل المنافسين.) على الوسط الحسابي الاقل من بين الفقرات والبالغ (4.00)، بالاضافة الى انحراف معياري كان بحدود (0.786). الامر الذي يعكس الانسجام الخاص باجابات العينة المدروسة وكانت بمستوى اجابة (مرتفع) وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (0.80).

وبالاعتماد على ما سبق فقد بلغ الوسط الحسابي لبعد الذكاء التكنولوجي العام (4.11) مع انحراف معياري (0.751). وبمستوى اجابة (مرتفع) واهمية نسبية بلغت (0.82) الامر الذي يبين ان المصارف الخاصة في العراق يعتمد على التكنولوجيا الحديثة في عملية جمع وتخزين المعلومات، بالاضافة الى ذلك تقوم بمراقبة ومتابعة تكنولوجيا المنافسين.

الجدول (34) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية بعد الذكاء التكنولوجي (n= 200)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الفقرات	
					تتفق بشدة	تتفق	محايد	لا تتفق	لا تتفق بشدة		
1	مرتفع جدا	0.88	.690	4.38	96	86	15	3	—	ت	يعتمد مصرفنا على التكنولوجيا الحديثة في جمع وتخزين المعلومات.
					48	43	7.5	1.5	—	%	
2	مرتفع	0.83	.719	4.16	65	106	26	2	1	ت	لدى مصرفنا خبراء متخصصين في جمع المعلومات التكنولوجية .
					32	53	13	1	0.5	%	
4	مرتفع	0.81	.772	4.05	60	92	46	1	1	ت	لدى مصرفنا خبراء في البحث عن احدث التكنولوجيا.
					30	46	23	0.5	0.5	%	
3	مرتفع	0.81	.735	4.05	57	98	43	2	—	ت	يتابع مصرفنا كل التطورات والابتكارات التكنولوجية في مجال نشاطه.
					28.5	49	21.5	1	—	%	
6	مرتفع	0.80	.786	4.00	57	88	53	1	1	ت	يقوم مصرفنا بمراقبة ومتابعة التكنولوجيا المعتمدة من قبل المنافسين.
					28.5	44	26.5	0.5	0.5	%	
5	مرتفع	0.81	.804	4.04	63	85	49	2	1	ت	يعتمد مصرفنا كليا على التكنولوجيا المتقدمة في تقديم خدماته لزيائنه .
					31.5	42.5	24.5	1	0.5	%	
--	مرتفع	0.82	.751	4.11						الوسط الاجمالي	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss.v.26) (Microsoft Excel 2010)

2. بعد ذكاء المنافسين:

تختص الفقرة الحالية بتشخيص الواقع الحالي لبعده ذكاء المنافسين في مصارف القطاع الخاص العراقي ويبين الجدول (35) كل من الوسط الحسابي بالاضافة الى الانحراف المعياري للفقرات والاهمية النسبية ومستوى الاجابة بالاضافة الى الاهمية الترتيبية الخاصة باجابات عينة الدراسة حول بعد ذكاء المنافسين.

و يتبين ان الفقرة (2) المتعلقة ب (لدى مصرفنا خبراء متخصصين في جمع المعلومات عن المنافسين وزيائهم). كانت الاعلى من حيث الوسط الحسابي والبالغ (4.42) وقد كان الانحراف المعياري (0.697). اذ توضح هذه النتيجة الانسجام الموجود في اجابات العينة المدروسة فيما يخص هذه الفقرة، والتي كانت بمستوى اجابة (مرتفع جدا) في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة (0.88).

كما حققت الفقرة (4) والخاصة ب (يعتمد مصرفنا على تقارير المحللين الاقتصاديين لتزويده بالمعلومات عن المنافسين). على الوسط الحسابي الاقل من بين الفقرات والبالغ (3.92)، بالاضافة الى انحراف معياري كان بحدود (0.732). الامر

الذي يعكس الانسجام الخاص باجابات العينة المدروسة وكانت بمستوى اجابة (مرتفع) وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (0.78).

وبالاعتماد على ما سبق فقد بلغ الوسط الحسابي لبعء ذكاء المنافسين العام (4.15) مع انحراف معياري (0.718). وبمستوى اجابة (مرتفع) واهمية نسبية بلغت (0.83) مما يعني ان المصارف قيد الدراسة تعتمد على الخبراء في عملية جمع البيانات عن المنافسين وزبائنهم كما تقوم بالاعتماد على تقارير المحللين الاقتصاديين للتزود بالمعلومات عن المنافسين.

الجدول (35) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية لبعء ذكاء المنافسين (n= 200)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الفقرات
					لا اتفق بشدة	لا اتفق	متوسط	اتفق	اتفق بشدة	
2	مرتفع جدا	0.85	.731	4.26	83	89	25	3	—	ت يعتمد مصرفنا على تحليل البيئة الخارجية لمعرفة المزايا التنافسية الخاصة بالمنافسين.
					41.4	44.5	12.5	1.5	—	%
1	مرتفع جدا	0.88	.697	4.42	103	83	9	5	—	ت لدى مصرفنا خبراء متخصصين في جمع المعلومات عن المنافسين وزبائنهم.
					51.5	41.5	4.5	2.5	—	%
3	مرتفع	0.82	.709	4.10	56	113	26	5	—	ت يعمل مصرفنا على جمع المعلومات عن خدمات المنافسين من اجل توفير خدمات مصرفية ذات مزايا تنافسية افضل من منافسيه.
					28	56.5	13	2.5	—	%
5	مرتفع	0.78	.732	3.92	45	95	59	1	—	ت يعتمد مصرفنا على تقارير المحللين الاقتصاديين لتزويده بالمعلومات عن المنافسين.
					22.5	47.5	29.5	0.5	—	%
3	مرتفع	0.81	.722	4.03	55	96	49	—	—	ت يعتمد مصرفنا على جمع المعلومات عن المنافسين من خلال المعارض الدولية.
					27.5	48	24.5	—	—	%
--	مرتفع	0.83	.718	4.15	الوسط الاجمالي					

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss.v.26) (Microsoft Excel 2010)

3. بعد ذكاء الزبون:

تتعلق هذه الفقرة بتشخيص الواقع الحالي لبعء ذكاء الزبون في مصارف القطاع الخاص العراقي ويبين الجدول (36) كل من الوسط الحسابي بالاضافة الى الانحراف المعياري للفقرات والاهمية النسبية ومستوى الاجابة بالاضافة الى الاهمية الترتيبية الخاصة باجابات عينة الدراسة حول بعء ذكاء الزبون.

و يتضح ان الفقرة (1) المتعلقة ب (يسعى مصرفنا الى جذب زبائنه من خلال تخفيض اسعار الفائدة كمنافسة سعرية). كانت الاعلى من حيث الوسط الحسابي

والبالغ (4.16) وقد كان الانحراف المعياري (0.880). اذ توضح هذه النتيجة الانسجام الموجود في اجابات العينة المدروسة فيما يخص هذه الفقرة، والتي كانت بمستوى اجابة (مرتفع) في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة (0.83).

كما حققت الفقرة (4) والخاصة ب (يتابع مصرفنا بشكل مستمر احتياجات ورغبات زبائنه). على الوسط الحسابي الاقل من بين الفقرات والبالغ (3.84)، بالاضافة الى انحراف معياري كان بحدود (0.825). الامر الذي يعكس الانسجام الخاص باجابات العينة المدروسة وكانت بمستوى اجابة (مرتفع) وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (0.77).

وبالاعتماد على ما سبق فقد بلغ الوسط الحسابي لبعء ذكاء الزبون العام (3.94) مع انحراف معياري (0.823). وبمستوى اجابة (مرتفع) واهمية نسبية بلغت (0.79) الامر الذي يعني ان المصارف المدروسة تعمل على جذب الزبائن من خلال تخفيض اسعار الفائدة على القروض كما تقوم ايضا بمتابعة الاحتياجات والرغبات الخاصة بزبائن المصرف.

الجدول (36) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية لبعء ذكاء الزبون (n= 200)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الفقرات	
					لا اتفق بشدة	لا اتفق	متوسط	اتفق	اتفق بشدة		
1	مرتفع	0.83	.880	4.16	81	83	22	12	—	ت	يسعى مصرفنا الى جذب زبائنه من خلال تخفيض اسعار الفائدة كمنافسة سعرية.
					40.5	41.5	11	7	—	%	
2	مرتفع	0.79	.802	3.93	45	107	36	12	—	ت	يعمل مصرفنا على جذب زبائن جدد من خلال تقديم خدمات بخصائص واشكال متنوعة كمنافسة غير سعرية.
					22.5	53.5	18	11	—	%	
3	مرتفع	0.78	.769	3.92	45	99	50	6	—	ت	يعمل مصرفنا على مراقبة عمليات الشراء الخاصة بالزبون بشكل مباشر.
					22.5	49.5	25	3	—	%	
4	مرتفع	0.77	.825	3.84	44	89	57	10	--	ت	يتابع مصرفنا بشكل مستمر احتياجات ورغبات زبائنه.
					22	44.5	28.5	5	--	%	
5	مرتفع	0.77	.839	3.86	50	80	62	8	—	ت	يسعى مصرفنا تقديم خدمات ذات جودة عالية لتضمن استمرارية العلاقة مع الزبون.
					25	40	31	4	—	%	
--	مرتفع	0.79	.823	3.94	الوسط الاجمالي						

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss.v.26) (Microsoft Excel 2010)

4. بعد ذكاء التحالف الاستراتيجي:

تتعلق الفقرة الحالية بتشخيص الواقع الحالي لبعده ذكاء التحالف الاستراتيجي في مصارف القطاع الخاص العراقي ويبين الجدول (37) كل من الوسط الحسابي بالاضافة الى الانحراف المعياري للفقرات والاهمية النسبية ومستوى الاجابة بالاضافة الى الاهمية الترتيبية الخاصة باجابات عينة الدراسة حول بعد ذكاء التحالف الاستراتيجي.

و يتبين ان الفقرة (1) المتعلقة ب (يعتمد مصرفنا على مشاركة جهات اخرى لزيادة حصته السوقية). كانت الاعلى من حيث الوسط الحسابي والبالغ (4.56) وقد كان الانحراف المعياري (0.631). اذ توضح هذه النتيجة الانسجام الموجود في اجابات العينة المدروسة فيما يخص هذه الفقرة، والتي كانت بمستوى اجابة (مرتفع جدا) في حين كانت الاهمية النسبية للفقرة (0.91).

كما حققت الفقرة (4) والخاصة ب (يعتمد مصرفنا في صياغة استراتيجياته على المعلومات التي جمعت من بيئته الخارجية). على الوسط الحسابي الاقل من بين الفقرات والبالغ (4.01)، بالاضافة الى انحراف معياري كان بحدود (0.770). الامر الذي يعكس الانسجام الخاص باجابات العينة المدروسة وكانت بمستوى اجابة (مرتفع) وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (0.80).

وبناء على ما سبق فقد بلغ الوسط الحسابي لبعده ذكاء التحالف الاستراتيجي العام (4.20) مع انحراف معياري (0.690). وبمستوى اجابة (مرتفع) واهمية نسبية بلغت (0.84) مما يعني ان المصارف عينة الدراسة يعتمد على جهات اخرى من اجل زيادة حصتها السوقية، كما ان المصارف المدروسة تعتمد على المعلومات التي جمعتها من بيئة العمل الخارجية في صياغة استراتيجياتها.

الجدول (37) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية لبعد ذكاء التحالف الاستراتيجي (n= 200)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقاييس					الفقرات	
					تتفق بشدة	تتفق	لا تتفق	لا تتفق بشدة	ت		
1	مرتفع جدا	0.91	.631	4.56	125	64	9	2	—	ت	يعتمد مصرفنا على مشاركة جهات اخرى لزيادة حصته السوقية.
					62	32	4.5	1	—	%	
2	مرتفع	0.84	.658	4.19	64	110	25	1	—	ت	يعتمد مصرفنا على استراتيجية التحالف من اجل التقليل من تكاليف البحث والتطوير ومن اجل زيادة ارباحه.
					32	55	12.5	0.5	—	%	
3	مرتفع	0.81	.700	4.05	52	108	38	2	—	ت	يعتمد مصرفنا على استراتيجية التكامل مع جهات اخرى لتخفيض التكاليف.
					26	54	19	1	—	%	
4	مرتفع	0.80	.770	4.01	58	88	52	2	—	ت	يعتمد مصرفنا في صياغة استراتيجياته على المعلومات التي جمعت من بيئته الخارجية.
					29	44	26	1	—	%	
--	مرتفع	0.84	.690	4.20	الوسط الاجمالي						

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss.v.26) (Microsoft Excel 2010)

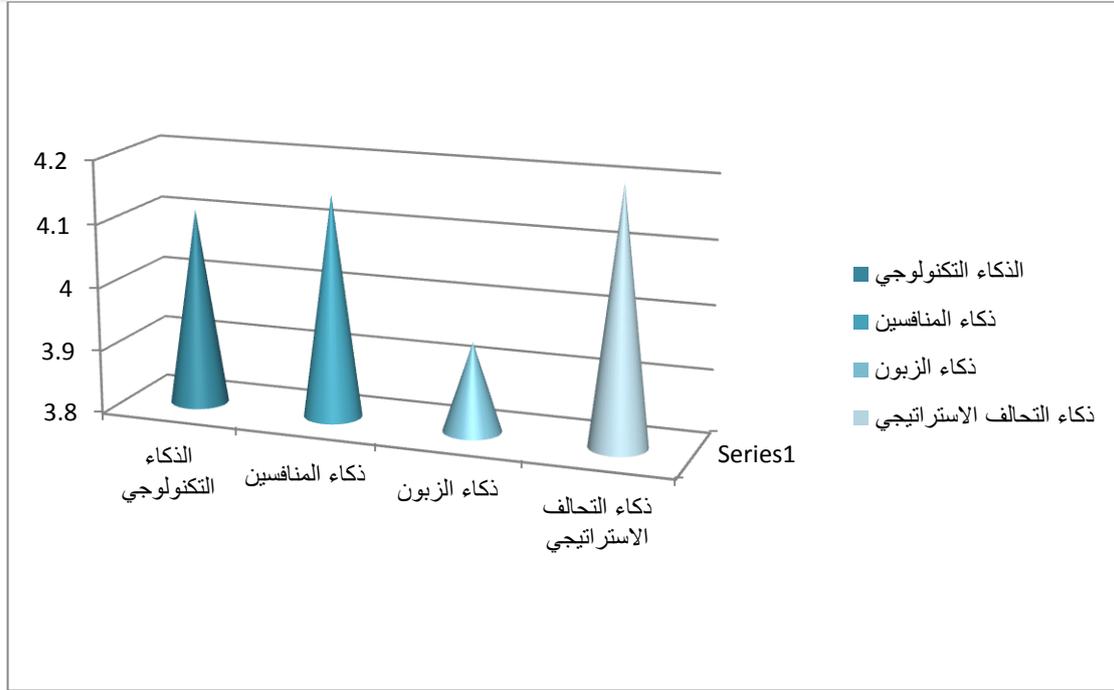
ويمكن تلخيص مستويات ابعاد الذكاء التنافسي في ضوء الجدول الاتي :

الجدول (38) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى اجابة عينة الدراسة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير الذكاء التنافسي (n=200)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد الرئيس
3	مرتفع	0.82	.751	4.11	الذكاء التكنولوجي
2	مرتفع	0.83	.718	4.15	ذكاء المنافسين
4	مرتفع	0.79	.823	3.94	ذكاء الزبون
1	مرتفع	0.84	.690	4.20	ذكاء التحالف الاستراتيجي
--	مرتفع	0.82	.746	4.10	الوسط الاجمالي لمتغير الذكاء التنافسي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss.v.26) (Microsoft Excel 2010)

يوضح الجدول (38) اعلاه ان بعد ذكاء التحالف الاستراتيجي حصل على الترتيب الاول من حيث الاهمية الترتيبية وفقا لاجابات قادة المصارف عينة الدراسة ، فيما حل بعد ذكاء الزبون في الترتيب الاخير من حيث الاهمية الترتيبية لابعاد الذكاء التنافسي، وقد حصل متغير الذكاء التنافسي على وسط حسابي عام مرتفع قدره (4.10) وانحراف معياري (.746)، وادناه الشكل (20) يبين ترتيب ابعاد الذكاء التنافسي بالاعتماد على الاوساط الحسابية:



الشكل (20) مستوى ابعاد متغير الذكاء التنافسي بحسب الوسط الحسابي

المصدر : مخرجات Microsoft Excel 2010

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

يهتم المبحث الحالي باختبار علاقات الارتباط واختبار فرضيات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة ولهذا فإن هذه الفقرة تتضمن جانبين يتعلق الجانب الاول باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة متمثلة بـ (اليقظة الاستراتيجية، التجديد الاستراتيجي، الذكاء التنافسي) اما الجانب الثاني فيهتم باختبار علاقة التأثير المباشر والتأثير غير المباشر بين متغيرات الدراسة، وقد اعتمد الباحث على تقنية (Pearson) لاختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات، في حين أُعتمدت نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) في برنامج (Amos.v.24) لاختبار التأثير المباشر بين المتغيرات فضلا عن التأثير غير المباشر الخاص (بالنموذج الوسيط). وما يشار اليه ان تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية تعتبر اداة اختبار جيدة تحتوي في اجراءاتها التعامل مع اعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، فضلا عن قابليتها التعامل مع المتغيرات الغير مقاسة (الكامنة) التي شكلها ابعاد مقاسه. فالانحدار، والمعادلات الانية (مع او بدون اخطاء الارتباط)، واختبار المسار واختبار العامل والنماذج السببية كلها حالة خاصة من نمذجة المعادلة الهيكلية. فهي طريقة تأكيدية اكثر من كونها طريقة استكشافية. ويتضمن هذا المبحث جانبين كالآتي:

الجانب الاول: اختبار فرضيات الارتباط

1. الفرضية الرئيسة الاولى: (يرتبط متغير اليقظة الاستراتيجية بابعاده بعلاقة ذات دلالة احصائية بمتغير التجديد الاستراتيجي).
 بهدف توضيح طبيعة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية (المتغير المستقل) بابعاده ومتغير التجديد الاستراتيجي (الوسيط) أُعتمدت تقنية (Pearson) لاختبار فرضية الارتباط الرئيسة الاولى الخاصة بطبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) وأبعاده (اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية) وبين المتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي). اذ يبين جدول (40) المصنوفة الخاصة بمعاملات الارتباط البسيط بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي. وقبل القيام باختبار فرضيات الدراسة فان الجدول (40) يوضح حجم العينة (200) ونوع الاختبار (2-tailed). اما مختصر (Sig.) الظاهر في الجدول فيهتم بتوضيح معنوية الاختبار لعلاقة الارتباط ويتم ذلك من خلال

المقارنة بين قيمة (t) المحسوبة و الجدولية اذ يجريها البرنامج دون ان يظهر قيمتها و يُعتمد على ظهور علامة (***) اعلى المعامل الخاص بالارتباط مما يعني بان قيمة (t) الجدولية اصغر من المحسوبة . و أُعتمدت قاعدة (Saunders et al , 2009) للحكم على مقدار قوة معامل الارتباط وكما يلي:

الجدول (39) تصنيف مستويات علاقات الارتباط

ت	مستوى علاقة الارتباط	مقدار الارتباط R
1	علاقة ارتباط منخفضة	اذا كان معامل الارتباط اقل من 0.00-0.30
2	علاقة ارتباط قوية	اذا كان قيمة معامل الارتباط بين 0.31-0.70
3	علاقة ارتباط قوية جدا	اذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من 0.71-0.99%
4	لا توجد علاقة ارتباط	اذا كان معامل قيمة الارتباط 0
5	علاقة تامة (ايجابية ام سلبية)	اذا كان معامل قيمة الارتباط $1 \pm$
6	علاقة ارتباط سلبية ضعيفة	اذا كان معامل الارتباط اقل من 0.00-(-0.30)
7	علاقة ارتباط سلبية قوية	اذا كان قيمة معامل الارتباط بين (-0.31)-(-0.70)
8	علاقة ارتباط سلبية قوية جدا	اذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من (-0.71)-(-0.99)%

المصدر: اعداد الباحث باعتماد (Saunders et al , 2009)

لغرض تحديد مدى القبول للفرضية الرئيسية الاولى او رفضها اعتمد على قيمة معامل الارتباط البسيط ومستوى معنويته بين متغير اليقظة الاستراتيجية (المستقل) ومتغير التجديد الاستراتيجي (الوسيط) إذ يبين الجدول (40) تحقق الارتباط المعنوي وبالاجاه الموجب بين متغير اليقظة الاستراتيجية ومتغير التجديد الاستراتيجي ، إذ بلغ معامل الارتباط (Pearson) البسيط فيما بينهم (**714). وتوضح هذه القيمة طردية و قوة العلاقة بين المتغيرين اليقظة الاستراتيجية ومتغير التجديد الاستراتيجي، وإن ما يوجه الباحث لقبولها المعنوية والتي كانت بمستوى معنوية (1%) ودرجة ثقة (99%)، و يبين الجدول (40) قيمة علاقة الارتباط ومعنويتها، مما يدفع باتجاه القبول بالفرضية الرئيسية الأولى التي تتمثل بـ (يرتبط متغير اليقظة الاستراتيجية بابعاده بعلاقة ذات دلالة احصائية بمتغير التجديد الاستراتيجي). عند معنوية (1%) أي قبولها بمستوى ثقة (99%).

الجدول (40) مصفوفة الارتباطات بين المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) بأبعاده و المتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي)

		اليقظة البيئية	اليقظة التكنولوجية	اليقظة التنافسية	اليقظة التجارية	اليقظة الاستراتيجية
اليقظة البيئية	Pearson Correlation	1				
	Sig. (2-tailed)					
	N	200				
اليقظة التكنولوجية	Pearson Correlation	.523**	1			
	Sig. (2-tailed)	.000				
	N	200	200			
اليقظة التنافسية	Pearson Correlation	.222**	.324**	1		
	Sig. (2-tailed)	.002	.000			
	N	200	200	200		
اليقظة التجارية	Pearson Correlation	.403**	.361**	.490**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		
	N	200	200	200	200	
التجديد الاستراتيجي	Pearson Correlation	.537**	.527**	.465**	.573**	.714**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200

المصدر: مخرجات برنامج Spss .v.26

و مما سبق يمكن تفسير العلاقة بين متغير اليقظة الاستراتيجية ومتغير التجديد الاستراتيجي بوجود علاقة ارتباط قوية جدا طردية بين المتغيرين تبين مدى توافر متغير اليقظة الاستراتيجية (بأبعاده) مما يؤشر انعكاس بنسبة قوية جدا طردية لظهور التجديد الاستراتيجي في المصارف عينة الدراسة .

و من الفرضية الرئيسة تتفرع فرضيات فرعية هي:-

أ- الفرضية الفرعية الاولى: (يرتبط بعد اليقظة البيئية بعلاقة ذات دلالة احصائية بمتغير التجديد الاستراتيجي).

يبين الجدول (40) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد اليقظة البيئية ومتغير التجديد الاستراتيجي اذ بلغ معامل الارتباط بمتغير التجديد الاستراتيجي (.537**) وبمستوى معنوية عند (1%) وبدرجة ثقة كانت (99%) وهذا يشير الى ايجابية و قوة العلاقة الطردية بينهما. وما يعزز قبول النتيجة اعلاه هو قيمة (Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد اليقظة البيئية و التجديد الاستراتيجي والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية.

وبناءً على ما سبق يمكن تفسير معامل الارتباط بين بعد اليقظة البيئية ومتغير التجديد الاستراتيجي بانها علاقة ارتباط طردية ايجابية بينهما.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: (يرتبط بعد اليقظة التكنولوجية بعلاقة ذات دلالة احصائية

بمتغير التجديد الاستراتيجي)

يوضح الجدول (40) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد اليقظة التكنولوجية ومتغير التجديد الاستراتيجي اذ بلغ معامل الارتباط بمتغير التجديد الاستراتيجي (0.527^{**}) وبمستوى معنوية عند (1%) وبدرجة ثقة كانت (99%) وهذا يشير الى قوة وايجابية العلاقة الطردية بينهما. وما يعزز قبول النتيجة اعلاه هو قيمة (**Sig. (2-tailed)**) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد اليقظة التكنولوجية و التجديد الاستراتيجي والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية.

وبناءً على ما سبق يمكن تفسير معامل الارتباط بين بعد اليقظة التكنولوجية ومتغير

التجديد الاستراتيجي بانها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما.

ت- الفرضية الفرعية الثالثة: (يرتبط بعد اليقظة التنافسية بعلاقة ذات دلالة احصائية

بمتغير التجديد الاستراتيجي)

اتضح من الجدول (40) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد اليقظة التنافسية ومتغير التجديد الاستراتيجي اذ بلغ معامل الارتباط بمتغير التجديد الاستراتيجي (0.465^{**}) وبمستوى معنوية عند (1%) وبدرجة ثقة كانت (99%) وهذا يشير الى قوة وايجابية العلاقة الطردية بينهما. وما يعزز قبول النتيجة اعلاه هو قيمة (**Sig. (2-tailed)**) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد اليقظة التنافسية و التجديد الاستراتيجي والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية.

وبناءً على ما سبق يمكن تفسير معامل الارتباط بين بعد اليقظة التنافسية ومتغير التجديد

الاستراتيجي بانها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما.

ث- الفرضية الفرعية الرابعة: (يرتبط بعد اليقظة التجارية بعلاقة ذات دلالة احصائية

بمتغير التجديد الاستراتيجي)

اظهر الجدول (40) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد اليقظة التجارية ومتغير التجديد الاستراتيجي اذ بلغ معامل الارتباط بمتغير التجديد الاستراتيجي (0.573^{**}) وبمستوى

معنوية عند (1%) وبدرجة ثقة كانت (99%) وهذا يشير الى قوة وايجابية العلاقة الطردية بينهما. وما يعزز قبول النتيجة اعلاه هو قيمة (Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد اليقظة التجارية و التجديد الاستراتيجي وباللغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية.

وبناءً على ما سبق يمكن تفسير معامل الارتباط بين بعد اليقظة التجارية ومتغير التجديد الاستراتيجي بانها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما.

2. الفرضية الرئيسة الثانية: (يرتبط متغير اليقظة الاستراتيجية بابعاده بعلاقة ذات دلالة احصائية بمتغير الذكاء التنافسي)

تهتم هذه الفرضية ببيان طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) والمتغير المعتمد (الذكاء التنافسي) التي يوضحها جدول (41) الخاص بمصفوفة قيم الارتباط بين المتغيرين. اذ يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير اليقظة الاستراتيجية ومتغير الذكاء التنافسي، وكانت قيمة الارتباط بينهما (**0.800). وتوضح قيمة الارتباط قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين عند مستوى ثقة وبناء على ذلك تقبل الفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول (41) مصفوفة الارتباطات بين المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) بأبعاده و المتغير المعتمد (الذكاء التنافسي)

		اليقظة البيئية		اليقظة التكنولوجية		اليقظة التنافسية		اليقظة التجارية		اليقظة الاستراتيجية	
اليقظة البيئية	Pearson Correlation	1									
	Sig. (2-tailed)										
	N	200									
اليقظة التكنولوجية	Pearson Correlation	.523**	1								
	Sig. (2-tailed)	.000									
	N	200	200								
اليقظة التنافسية	Pearson Correlation	.222**	.324**	1							
	Sig. (2-tailed)	.002	.000								
	N	200	200	200							
اليقظة التجارية	Pearson Correlation	.403**	.361**	.490**	1						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000							
	N	200	200	200	200						
الذكاء التنافسي	Pearson Correlation	.581**	.583**	.597**	.593**	1					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000						
	N	200	200	200	200	200					

المصدر : مخرجات برنامج Spss .v.26

بناءً على ما سبق تُفسر علاقة الارتباط بين متغير اليقظة الاستراتيجية ومتغير الذكاء التنافسي بوجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً بين المتغيرين توضح مستوى ارتباط اليقظة الاستراتيجية بأبعاده بتعزيز الذكاء التنافسي لمصارف القطاع الخاص العراقي عينة الدراسة.

أ- الفرضية الفرعية الاولى (يرتبط بعد اليقظة البيئية بعلاقة ذات دلالة احصائية بمتغير الذكاء التنافسي)

اظهر الجدول (41) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد اليقظة البيئية ومتغير الذكاء التنافسي اذ بلغ معامل الارتباط بمتغير الذكاء التنافسي (0.581^{**}) وبمستوى معنوية عند (1%) وبدرجة ثقة كانت (99%) وهذا يشير الى ايجابية و قوة العلاقة الطردية بينهما. وما يعزز قبول النتيجة اعلاه هو قيمة (Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد اليقظة البيئية و الذكاء التنافسي والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية.

وبناءً على ما سبق يمكن تفسير معامل الارتباط بين بعد اليقظة البيئية ومتغير الذكاء التنافسي بانها علاقة ارتباط طردية ايجابية وقوية بينهما.

ب- الفرضية الفرعية الثانية (يرتبط بعد اليقظة التكنولوجية بعلاقة ذات دلالة احصائية بمتغير الذكاء التنافسي)

يبين الجدول (41) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد اليقظة التكنولوجية ومتغير الذكاء التنافسي اذ بلغ معامل الارتباط بمتغير الذكاء التنافسي (0.583^{**}) وبمستوى معنوية عند (1%) وبدرجة ثقة كانت (99%) وهذا يشير الى ايجابية و قوة العلاقة الطردية بينهما. وما يعزز قبول النتيجة اعلاه هو قيمة (Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد القظة التكنولوجية و الذكاء التنافسي والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية.

وبناءً على ما سبق يمكن تفسير معامل الارتباط بين بعد اليقظة التكنولوجية ومتغير الذكاء التنافسي بانها علاقة ارتباط طردية ايجابية بينهما.

ت-الفرضية الفرعية الثالثة(يرتبط بعد اليقظة التنافسية بعلاقة ذات دلالة احصائية بمتغير

الذكاء التنافسي)

يتضح من الجدول (41) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد اليقظة التنافسية ومتغير الذكاء التنافسي اذ بلغ معامل الارتباط بمتغير الذكاء التنافسي (**.597) وبمستوى معنوية عند (1%) وبدرجة ثقة كانت (99%) وهذا يشير الى ايجابية و قوة العلاقة الطردية بينهما. وما يعزز قبول النتيجة اعلاه هو قيمة (Sig. (2-tailed) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد اليقظة التنافسية و الذكاء التنافسي وبالغلة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية.

وبناءً على ما سبق يمكن تفسير معامل الارتباط بين بعد اليقظة التنافسية ومتغير الذكاء التنافسي بانها علاقة ارتباط طردية ايجابية بينهما.

ث-الفرضية الفرعية الرابعة (يرتبط بعد اليقظة التجارية بعلاقة ذات دلالة احصائية بمتغير

الذكاء التنافسي)

يظهر الجدول (41) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد اليقظة التجارية ومتغير الذكاء التنافسي اذ بلغ معامل الارتباط بمتغير الذكاء التنافسي (**.593) وبمستوى معنوية عند (1%) وبدرجة ثقة كانت (99%) وهذا يشير الى ايجابية و قوة العلاقة الطردية بينهما. وما يعزز قبول النتيجة اعلاه هو قيمة (Sig. (2-tailed) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد اليقظة التجارية و الذكاء التنافسي وبالغلة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية.

وبناءً على ما سبق يمكن تفسير معامل الارتباط بين بعد اليقظة التجارية ومتغير الذكاء التنافسي بانها علاقة ارتباط طردية ايجابية بينهما.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة: (يرتبط متغير التجديد الاستراتيجي بأبعاده بعلاقة ذات دلالة احصائية بمتغير الذكاء التنافسي).

تهتم هذه الفرضية ببيان طبيعة العلاقة بين المتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي) والمتغير المعتمد (الذكاء التنافسي) التي يوضحها جدول (42) الخاص بمصفوفة قيم الارتباط بين المتغيرين. إذ يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير التجديد الاستراتيجي ومتغير الذكاء التنافسي، وكانت قيمة الارتباط بينهما (0.753^{**}) وتوضح قيمة الارتباط قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين عند مستوى ثقة وبناء على ذلك تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة.

الجدول (42) مصفوفة الارتباطات بين المتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي) بأبعاده و المتغير المعتمد (الذكاء التنافسي)

		التصور الاستراتيجي										
التصور الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	استكشاف الفرص	1	تكوين الأفكار الجديدة	1	استثمار الفرص	1				
	Sig. (2-tailed)											
	N	200										
استكشاف الفرص	Pearson Correlation	.292**										
	Sig. (2-tailed)	.000										
	N	200	200									
تكوين الأفكار الجديدة	Pearson Correlation	.331**	.454**									
	Sig. (2-tailed)	.000	.000									
	N	200	200	200								
استثمار الفرص	Pearson Correlation	.393**	.442**	.474**								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000								
	N	200	200	200	200							
الفعل الاستراتيجي المنسق	Pearson Correlation	.429**	.280**	.348**	.432**							
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000							
	N	200	200	200	200	200						
الذكاء التنافسي	Pearson Correlation	.674**	.537**	.511**	.660**	.551**						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000						
	N	200	200	200	200	200	200					

المصدر: مخرجات برنامج Spss .v.26

بناءً على ما سبق تُفسر علاقة الارتباط بين متغير التجديد الاستراتيجي ومتغير الذكاء التنافسي بوجود علاقة ارتباط طردية قوية جدا بين المتغيرين توضح مستوى ارتباط التجديد الاستراتيجي بأبعاده بتعزيز الذكاء التنافسي للمصارف قيد الدراسة.

أ- الفرضية الفرعية الاولى (يرتبط بعد التصور الاستراتيجي بعلاقة ذات دلالة احصائية بمتغير الذكاء التنافسي)

اظهر الجدول (42) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد التصور الاستراتيجي ومتغير الذكاء التنافسي اذ بلغ معامل الارتباط بمتغير الذكاء التنافسي (**674.0) وبمستوى معنوية عند (1%) وبدرجة ثقة كانت (99%) وهذا يشير الى ايجابية و قوة العلاقة الطردية بينهما. وما يعزز قبول النتيجة اعلاه هو قيمة (Sig. (2-tailed) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد التصور الاستراتيجي و الذكاء التنافسي والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية.

وبناءً على ما سبق يمكن تفسير معامل الارتباط بين بعد التصور الاستراتيجي ومتغير الذكاء التنافسي بانها علاقة ارتباط طردية ايجابية بينهما.

ب- الفرضية الفرعية الثانية (يرتبط بعد استكشاف الفرص بعلاقة ذات دلالة احصائية بمتغير الذكاء التنافسي)

يبين الجدول (42) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد استكشاف الفرص ومتغير الذكاء التنافسي اذ بلغ معامل الارتباط بمتغير الذكاء التنافسي (**537.0) وبمستوى معنوية عند (1%) وبدرجة ثقة كانت (99%) وهذا يشير الى ايجابية و قوة العلاقة الطردية بينهما. وما يعزز قبول النتيجة اعلاه هو قيمة (Sig. (2-tailed) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد استكشاف الفرص و الذكاء التنافسي والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية.

وبناءً على ما سبق يمكن تفسير معامل الارتباط بين بعد استكشاف الفرص ومتغير الذكاء التنافسي بانها علاقة ارتباط طردية ايجابية بينهما.

ت- الفرضية الفرعية الثالثة (يرتبط بعد تكوين الافكار الجديدة بعلاقة ذات دلالة احصائية بمتغير الذكاء التنافسي)

يتضح من الجدول (42) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد تكوين الافكار الجديدة ومتغير الذكاء التنافسي اذ بلغ معامل الارتباط بمتغير الذكاء التنافسي (**511.0) وبمستوى معنوية عند (1%) وبدرجة ثقة كانت (99%) وهذا يشير الى ايجابية و قوة العلاقة الطردية بينهما. وما يعزز قبول النتيجة اعلاه هو قيمة (Sig. (2-tailed) المحسوبة لعلاقة

الارتباط بين بعد تكوين الافكار الجديدة و الذكاء التنافسي والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية.

وبناءً على ما سبق يمكن تفسير معامل الارتباط بين بعد تكوين الافكار الجديدة ومتغير الذكاء التنافسي بانها علاقة ارتباط طردية ايجابية بينهما.

ث- الفرضية الفرعية الرابعة (يرتبط بعد استثمار الفرص بعلاقة ذات دلالة احصائية بمتغير الذكاء التنافسي)

يوضح الجدول (42) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد استثمار الفرص ومتغير الذكاء التنافسي اذ بلغ معامل الارتباط بمتغير الذكاء التنافسي (**0.660) وبمستوى معنوية عند (1%) وبدرجة ثقة كانت (99%) وهذا يشير الى ايجابية و قوة العلاقة الطردية بينهما. وما يعزز قبول النتيجة اعلاه هو قيمة (Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد استثمار الفرص و الذكاء التنافسي والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية.

وبناءً على ما سبق يمكن تفسير معامل الارتباط بين بعد استثمار الفرص ومتغير الذكاء التنافسي بانها علاقة ارتباط طردية ايجابية بينهما.

ج- الفرضية الفرعية الخامسة (يرتبط بعد الفعل الاستراتيجي المنسق بعلاقة ذات دلالة احصائية بمتغير الذكاء التنافسي)

اظهر الجدول (42) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الفعل الاستراتيجي المنسق ومتغير الذكاء التنافسي اذ بلغ معامل الارتباط بمتغير الذكاء التنافسي (**0.551) وبمستوى معنوية عند (1%) وبدرجة ثقة كانت (99%) وهذا يشير الى ايجابية و قوة العلاقة الطردية بينهما. وما يعزز قبول النتيجة اعلاه هو قيمة (Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد الفعل الاستراتيجي المنسق و الذكاء التنافسي والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية.

وبناءً على ما سبق يمكن تفسير معامل الارتباط بين بعد الفعل الاستراتيجي المنسق ومتغير الذكاء التنافسي بانها علاقة ارتباط طردية ايجابية بينهما.

الجانب الثاني: اختبار فرضيات التأثير:

سيتم اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) إذ أصبحت تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية من أهم الأدوات التي يمكنها الوصول إلى سلسلة من الارتباطات المترابطة بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة بطريقة قابلة للقياس، و إن (SEM) تقنية احصائية شاملة تدرس فرضيات العلاقة بين المتغيرات الملاحظة والكامنة، بالإضافة إلى ذلك تجدر الإشارة إلى أن تقنية SEM أكثر قيمة بكثير من تحليلات الانحدار المتعدد، لا سيما في حالة المتغيرات المقاسة، وبذلك فإن SEM أسلوب فعال للغاية من حيث تمثيل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات الكامنة على العوامل المقاسة في النموذج الافتراضي وبذلك يمكن تحديد مستوى التأثير المباشر بين المتغيرات عن طريقها، وكما يلي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: (يؤثر متغير اليقظة الاستراتيجية بأبعاده تأثيراً ذو دلالة معنوية بمتغير التجديد الاستراتيجي).

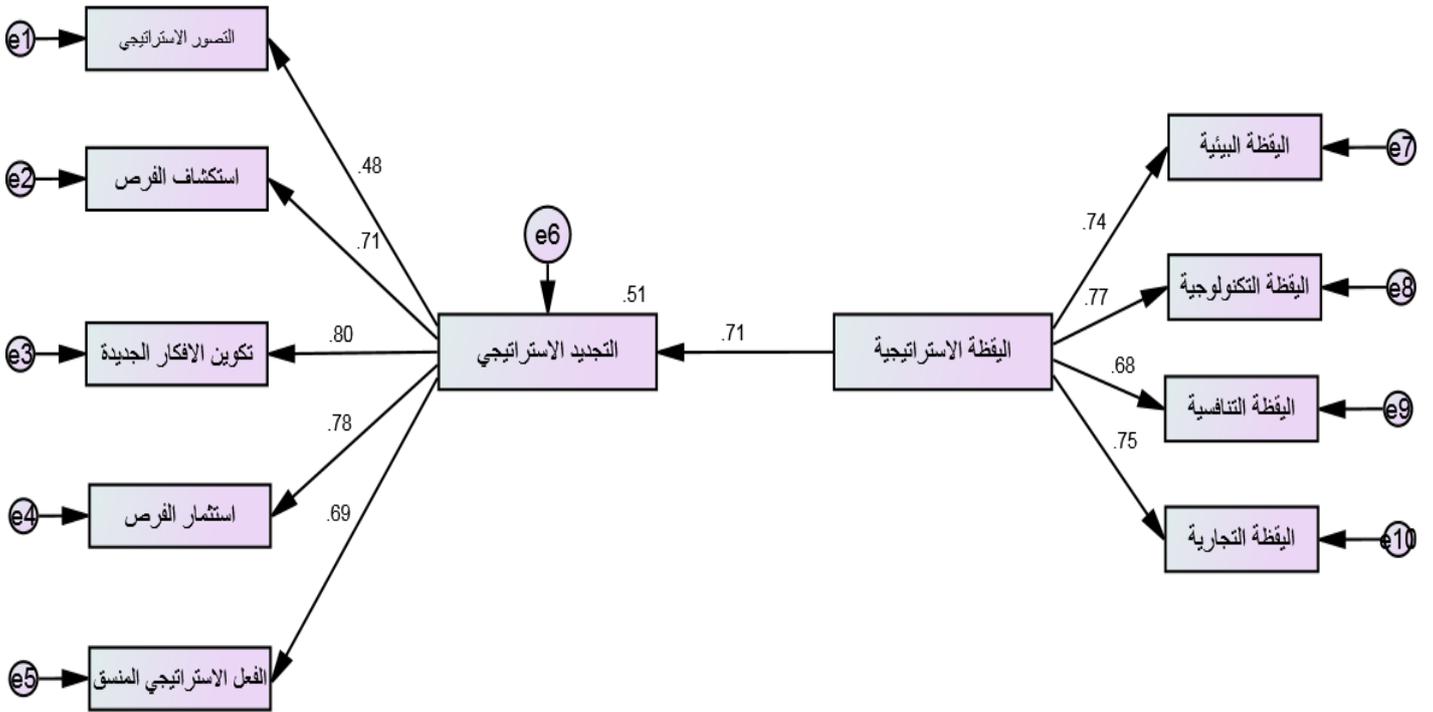
تختص الفقرة الحالية بتوضيح النموذج الهيكلي الخاص بالتأثيرات بين متغير اليقظة الاستراتيجية و متغير التجديد الاستراتيجي بالاعتماد على نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) إذ يوضح كل من الشكل (21) والجدول (43) النموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الأولى والتي يتنبأ من خلالها الباحث بأن متغير اليقظة الاستراتيجية ستؤثر بشكل مباشر في التجديد الاستراتيجي للمصارف المدروسة، وللتحقق من هذا التنبؤ اعتمد الباحث على قيمة معامل (β) بيتا والتي تظهر قيمته أعلى الاسهم ذات الاتجاه الواحد بين متغير اليقظة الاستراتيجية و متغير التجديد الاستراتيجي والتي كانت بمقدار (0.71) مما يعني أن توافر اليقظة الاستراتيجية بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة سينتج عنه توافر التجديد الاستراتيجي لمصارف القطاع الخاص بنسبة (0.71) وبالتالي فإن متغير اليقظة الاستراتيجية يؤثر في متغير التجديد الاستراتيجي بنسبة (0.71).

كما يلاحظ من خلال الجدول (43) أن النسبة الحرجة (C.R.) بلغت (14.396) وهي أكبر من المعيار المحدد (1.96) وبمستوى معنوية (0.000)، كما يظهر الشكل (21) أن قيمة معامل التفسير الظاهرة أعلى متغير التجديد الاستراتيجي بلغت (0.51) مما يعني أن أبعاد متغير اليقظة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (0.51) من التغيرات التي تطرأ على التجديد

الاستراتيجي في مصارف القطاع الخاص العراقي، اما بالنسبة لما تبقى من نسبة والبالغ (0.49) من التغيرات فانه يرجع الى متغيرات اخرى غير داخلية في الدراسة الحالية.

وبناءً على النتائج اعلاه يمكن تفسير ذلك بان مصارف القطاع الخاص العراقي عينة الدراسة اذا ما اهتمت ببيئتها البيئية، التكنولوجية، التنافسية و التجارية فان ذلك سيؤثر ايجابا في تعزيز كل من التصور الاستراتيجي، استكشاف الفرص، تكوين الافكار الجديدة، استثمار الفرص والفعل الاستراتيجي المنسق لديها.

وبالاعتماد على النتائج اعلاه تقبل الفرضية الرئيسية الاولى من فرضيات التأثير.



الشكل (21) مسار الانحدار وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية للفرضية الرئيسية الاولى

المصدر : مخرجات برنامج Amos.v.24

الجدول (43) التقديرات الخاصة بنموذج التأثير بين متغيري اليقظة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي

		β	Estimate	S.E.	C.R.	P	
التجديد الاستراتيجي	<---	اليقظة الاستراتيجية	.714	.734	.051	14.396	***
تكوين الافكار الجديدة	<---	التجديد الاستراتيجي	.797	1.077	.058	18.612	***
استكشاف الفرص	<---	التجديد الاستراتيجي	.712	.914	.064	14.305	***
التصور الاستراتيجي	<---	التجديد الاستراتيجي	.484	.605	.078	7.793	***
استثمار الفرص	<---	التجديد الاستراتيجي	.775	1.023	.059	17.311	***
الفعل الاستراتيجي المنسق	<---	التجديد الاستراتيجي	.688	.966	.072	13.356	***
اليقظة التكنولوجية	<---	اليقظة الاستراتيجية	.766	1.106	.066	16.794	***
اليقظة التنافسية	<---	اليقظة الاستراتيجية	.684	.915	.069	13.223	***
اليقظة التجارية	<---	اليقظة الاستراتيجية	.751	.950	.059	16.043	***
اليقظة البيئية	<---	اليقظة الاستراتيجية	.739	1.028	.067	15.460	***

المصدر : مخرجات برنامج Amos.v.24

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الاولى اربع فرضيات فرعية :

أ. الفرضية الفرعية الاولى: (يؤثر بعد اليقظة البيئية تأثيرا ذو دلالة معنوية بمتغير

التجديد الاستراتيجي).

تهتم الفقرة الحالية باختبار فرضية التأثير بين بعد اليقظة البيئية و التجديد الاستراتيجي من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية اذ يتنبأ الباحث من خلالها بان لبعده اليقظة الاستراتيجية تأثيرا مباشرا في التجديد الاستراتيجي ، وللتحقق من ذلك اعتمد على قيمة معامل (β) التي تظهر على الاسهم ذات الاتجاه الواحد في الشكل (22) اذ بلغت قيمة معامل (β) بين بعد اليقظة البيئية ومتغير التجديد الاستراتيجي (0.26) مما يعني ان لبعده اليقظة البيئية تأثيرا بمقدار (0.26) في متغير التجديد الاستراتيجي وبالنتيجة فان توافر بعد اليقظة البيئية بمقدار وحدة انحراف معياري في مصارف القطاع الخاص العراقي سيؤدي الى توافر متغير التجديد الاستراتيجي بنسبة (0.26) للمصارف المدروسة، وما يعزز هذه النتيجة هو قيمة (C.R.) الموضحة في الجدول (44) والتي كانت (4.285) وهي اكبر من القيمة المعيارية (1.96) وبمستوى دلالة (.000).

بالاضافة لذلك فان قيمة معامل التفسير المبينة في الشكل (22) كانت عند مستوى (0.51) مما يعني ان ابعاد اليقظة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (0.51) من التغيرات التي تطرأ على متغير التجديد الاستراتيجي في المصارف قيد الدراسة.

وبالاعتماد على النتائج اعلاه تقبل الفرضية الفرعية الاولى المتفرعة من الفرضية

الرئيسية الاولى

ب. الفرضية الفرعية الثانية : (يؤثر بعد اليقظة التكنولوجية تأثيراً ذو دلالة معنوية بمتغير التجديد الاستراتيجي).

تقوم الفقرة الحالية باختبار فرضية التأثير بين اليقظة التكنولوجية و التجديد الاستراتيجي من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية اذ يتنبأ الباحث من خلالها بان متغير التجديد الاستراتيجي يتأثر بشكل مباشر ببعد اليقظة التكنولوجية في المصارف المدروسة، وللتحقق من ذلك اعتمد على قيمة معامل (β) التي تظهر على الاسهم ذات الاتجاه الواحد في الشكل (22) اذ بلغت قيمة معامل (β) بين بعد اليقظة التكنولوجية ومتغير التجديد الاستراتيجي (0.22) مما يعني ان لبعد اليقظة التكنولوجية تأثيراً بمقدار (0.22) في متغير التجديد الاستراتيجي وبالنتيجة فان توافر بعد اليقظة التكنولوجية بمقدار وحدة انحراف معياري في مصارف القطاع الخاص العراقي سيؤدي الى توافر متغير التجديد الاستراتيجي بنسبة (0.22) للمصارف المدروسة، وما يعزز هذه النتيجة هو قيمة (C.R.) الموضحة في الجدول (44) والتي كانت (3.728) وهي اكبر من القيمة المعيارية (1.96) وبمستوى دلالة (0.000).

وبالاعتماد على النتائج اعلاه تقبل الفرضية الفرعية الثانية المتفرعة من الفرضية الرئيسية الاولى.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة : (يؤثر بعد اليقظة التنافسية تأثيراً ذو دلالة معنوية بمتغير التجديد الاستراتيجي).

تهدف الفقرة الحالية لاختبار فرضية التأثير بين بعد اليقظة التنافسية و التجديد الاستراتيجي من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية اذ يتنبأ الباحث من خلالها بوجود تأثير مباشر لليقظة التنافسية في التجديد الاستراتيجي، وللتحقق من ذلك اعتمد على قيمة معامل (β) التي تظهر على الاسهم ذات الاتجاه الواحد في الشكل (22) اذ بلغت قيمة معامل (β) بين بعد اليقظة التنافسية ومتغير التجديد الاستراتيجي (0.19) مما يعني ان لبعد اليقظة التنافسية تأثيراً بمقدار (0.19) في متغير التجديد الاستراتيجي وبالنتيجة فان توافر بعد اليقظة التنافسية بمقدار وحدة انحراف معياري في مصارف القطاع الخاص العراقي سيؤدي الى توافر متغير التجديد الاستراتيجي بنسبة (0.19) للمصارف المدروسة، وما يعزز هذه النتيجة هو قيمة (C.R.) الموضحة في الجدول (44) والتي كانت (3.303) وهي اكبر من القيمة المعيارية (1.96) وبمستوى دلالة (0.000).

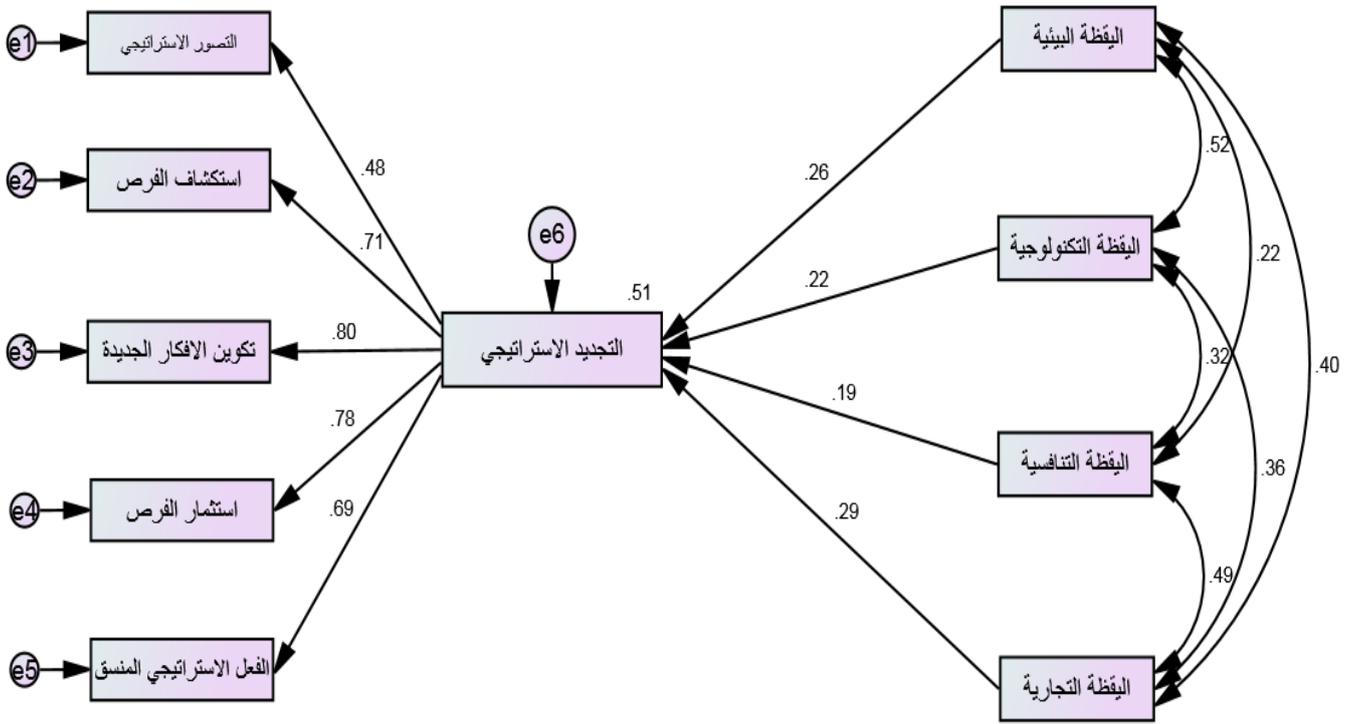
وبالاعتماد على النتائج اعلاه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المتفرعة من الفرضية الرئيسية الاولى.

ث. الفرضية الفرعية الرابعة : (يؤثر بعد اليقظة التجارية تأثيرا ذو دلالة معنوية بمتغير التجديد الاستراتيجي).

تختص الفقرة الحالية باختبار فرضية التأثير بين بعد اليقظة التجارية و التجديد الاستراتيجي من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية اذ يتنبأ الباحث من خلالها بان التجديد الاستراتيجي لمصارف القطاع الخاص العراقي يتأثر بشكل مباشر ببعد اليقظة التجارية، وللتحقق من ذلك اعتمد على قيمة معامل (β) التي تظهر على الاسهم ذات الاتجاه الواحد في الشكل (22) اذ بلغت قيمة معامل (β) بين بعد اليقظة التجارية و متغير التجديد الاستراتيجي (0.29) مما يعني ان لبعد اليقظة التجارية تأثيرا بمقدار (0.29) في متغير التجديد الاستراتيجي وبالنتيجة فان توافر بعد اليقظة التجارية بمقدار وحدة انحراف معياري في مصارف القطاع الخاص العراقي سيؤدي الى توافر متغير التجديد الاستراتيجي بنسبة (0.29) للمصارف المدروسة، وما يعزز هذه النتيجة هو قيمة (C.R.) الموضحة في الجدول (44) والتي كانت (4.862) وهي اكبر من القيمة المعيارية (1.96) وبمستوى دلالة (0.000).

وبالاعتماد على النتائج اعلاه تقبل الفرضية الفرعية الرابعة المتفرعة من الفرضية

الرئيسية الاولى



الشكل (22) مسار الانحدار وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الاولى

المصدر : مخرجات برنامج Amos.v.24

الجدول (44) التقديرات الخاصة بنموذج التأثير بين ابعاد اليقظة الاستراتيجية و متغير التجديد الاستراتيجي

	β	Estimate	S.E.	C.R.	P		
التجديد الاستراتيجي	<---	اليقظة البيئية	.258	.191	.045	4.285	***
التجديد الاستراتيجي	<---	اليقظة التكنولوجية	.224	.159	.043	3.728	***
التجديد الاستراتيجي	<---	اليقظة التنافسية	.191	.146	.044	3.303	***
التجديد الاستراتيجي	<---	اليقظة التجارية	.295	.240	.049	4.862	***
تكوين الافكار الجديدة	<---	التجديد الاستراتيجي	.797	1.077	.058	18.612	***
استكشاف الفرص	<---	التجديد الاستراتيجي	.712	.914	.064	14.305	***
التصور الاستراتيجي	<---	التجديد الاستراتيجي	.484	.605	.078	7.793	***
استثمار الفرص	<---	التجديد الاستراتيجي	.775	1.023	.059	17.311	***
الفعل الاستراتيجي المنسق	<---	التجديد الاستراتيجي	.688	.966	.072	13.356	***

المصدر : مخرجات برنامج Amos.v.24

2. الفرضية الرئيسية الثانية: يؤثر متغير اليقظة الاستراتيجية بابعاده تأثيراً ذو دلالة

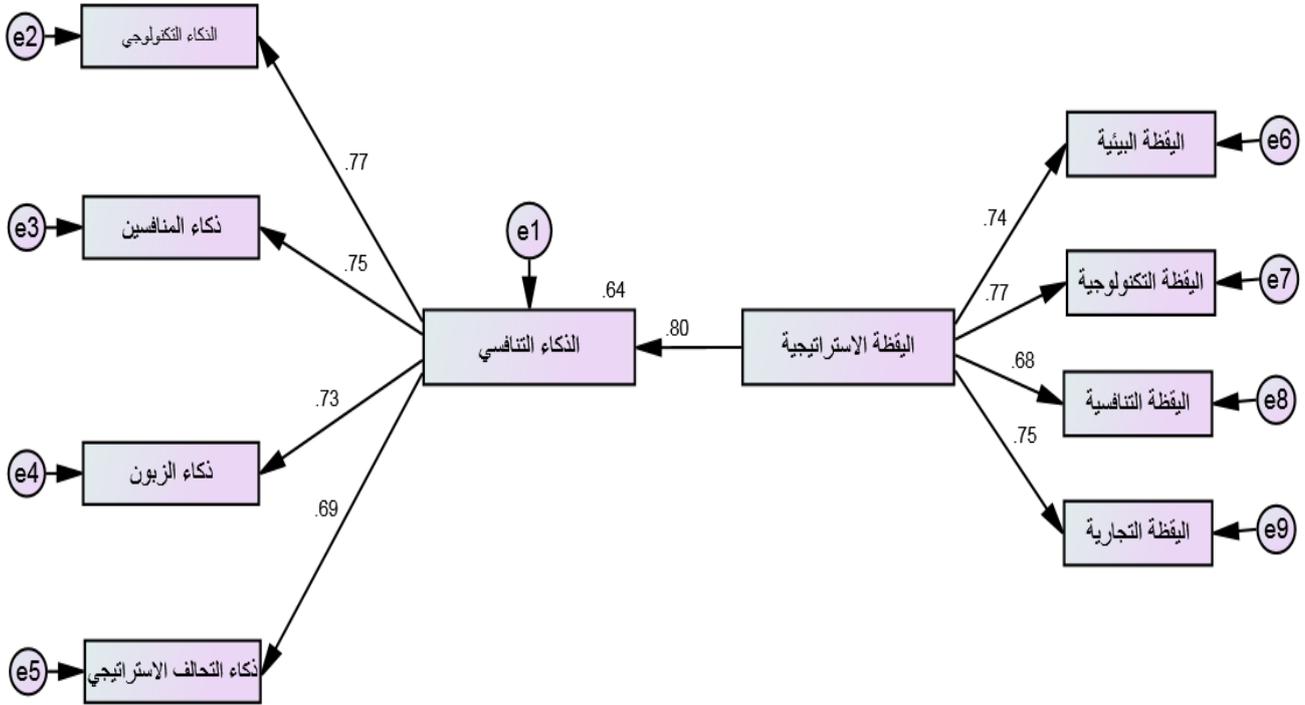
معنوية بمتغير الذكاء التنافسي.

تقوم الفقرة الحالية بتوضيح النموذج الهيكلي الخاص بالتأثيرات المباشرة بين متغير اليقظة الاستراتيجية و متغير الذكاء التنافسي بالاعتماد على نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) اذ يوضح كل من الشكل (23) والجدول (45) النموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية والتي ينتبأ من خلالها الباحث بان الذكاء التنافسي للمصارف المدروسة يتاثر بشكل مباشر بمتغير اليقظة الاستراتيجية، وللتحقق من هذا التنبأ اعتمد الباحث على قيمة معامل (β) بيتا والتي تظهر قيمته أعلى الاسهم ذات الاتجاه الواحد بين متغير اليقظة الاستراتيجية و متغير الذكاء التنافسي والتي كانت بمقدار (0.80) مما يعني ان تغير بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة سينتج عنه توافر الذكاء التنافسي لمصارف القطاع الخاص العراقي بنسبة (0.80) وبالتالي فان متغير اليقظة الاستراتيجية يؤثر في متغير الذكاء التنافسي بنسبة (0.80).

كما يلاحظ من خلال الجدول (45) ان النسبة الحرجة (C.R.) بلغت (18.813) وهي اكبر من المعيار المحدد (1.96) وبمستوى معنوية (0.000)، كما يظهر الشكل (23) ان قيمة معامل التفسير الظاهرة اعلى متغير الذكاء التنافسي بلغت (0.64) مما يعني ان ابعاد متغير اليقظة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (0.64) من التغيرات التي تطرأ على الذكاء التنافسي في المصارف المدروسة، اما بالنسبة لما تبقى من نسبة والبالغ (0.36) من التغيرات فانه يرجع الى متغيرات غير داخلة في الدراسة.

وبناءً على النتائج اعلاه يمكن توضيح ذلك بان مصارف القطاع الخاص العراقي عينة الدراسة اذا ما اهتمت بيقظتها البيئية والتكنولوجية والتنافسية والتجارية فان ذلك سيؤثر ايجابا في تعزيز كل من ذكائها التكنولوجي وذكاء المنافسين وذكاء الزبون بالاضافة لذكاء التحالف الاستراتيجي لديها.

وبالاعتماد على النتائج اعلاه تقبل الفرضية الرئيسية الثانية من فرضيات التأثير.



الشكل (23) مسار الانحدار وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية للفرضية الرئيسة الثانية

المصدر : مخرجات برنامج Amos.v.24

الجدول (45) التقديرات الخاصة بنموذج التأثير بين متغيري البيظة الاستراتيجية والذكاء التنافسي

	β	Estimate	S.E.	C.R.	P		
الذكاء التنافسي	<---	البيظة الاستراتيجية	.800	.798	.042	18.813	***
ذكاء المنافسين	<---	الذكاء التنافسي	.749	.973	.061	15.951	***
الذكاء التكنولوجي	<---	الذكاء التنافسي	.769	1.039	.061	16.981	***
ذكاء الزبون	<---	الذكاء التنافسي	.734	1.132	.074	15.233	***
ذكاء التحالف الاستراتيجي	<---	الذكاء التنافسي	.693	.942	.069	13.579	***
البيظة التكنولوجية	<---	البيظة الاستراتيجية	.766	1.106	.066	16.794	***
البيظة التنافسية	<---	البيظة الاستراتيجية	.684	.915	.069	13.223	***
البيظة التجارية	<---	البيظة الاستراتيجية	.751	.950	.059	16.043	***
البيظة البيئية	<---	البيظة الاستراتيجية	.739	1.028	.067	15.460	***

المصدر : مخرجات برنامج Amos.v.24

وينتفع من الفرضية الرئيسية الثانية اربع فرضيات فرعية:

أ. الفرضية الفرعية الاولى: (يؤثر بعد اليقظة البيئية تائيرا ذو دلالة معنوية بمتغير الذكاء التنافسي.)

تهتم الفقرة الحالية باختبار فرضية التاثير بين بعد اليقظة البيئية و متغير الذكاء التنافسي من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية اذ يتنبأ الباحث من خلالها بالتاثير المباشر لبعء اليقظة البيئية بمتغير الذكاء التنافسي، وللتحقق من ذلك اعتمد على قيمة معامل (β) التي تظهر على الاسهم ذات الاتجاه الواحد في الشكل (24) اذ بلغت قيمة معامل (β) بين بعد اليقظة البيئية و متغير الذكاء التنافسي (0.29) مما يعني ان لبعء اليقظة البيئية تائيرا بمقدار (0.29) في متغير الذكاء التنافسي وبالنتيجة فان توافر بعد اليقظة البيئية بمقدار وحدة انحراف معياري في مصارف القطاع الخاص العراقي سيؤدي الى توافر متغير الذكاء التنافسي بنسبة (0.29) للمصارف المدروسة، وما يعزز هذه النتيجة هو قيمة (C.R.) الموضحة في الجدول (46) والتي كانت (5.623) وهي اكبر من القيمة المعيارية (1.96) وبمستوى دلالة (0.000).

بالاضافة لذلك فان قيمة معامل التفسير المبينة في الشكل (24) كانت عند مستوى (0.65) مما يعني ان ابعاد اليقظة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (0.65) من التغيرات التي تطرأ على متغير الذكاء التنافسي في المصارف قيد الدراسة.

وبالاعتماد على النتائج اعلاه تقبل الفرضية الفرعية الاولى المتفرعة من الفرضية الرئيسية الثانية.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: (يؤثر بعد اليقظة التكنولوجية تائيرا ذو دلالة معنوية بمتغير الذكاء التنافسي.)

تهدف الفقرة الحالية لاختبار فرضية التاثير بين بعد اليقظة التكنولوجية و الذكاء التنافسي من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية اذ يتنبأ الباحث من خلالها بوجود تائير مباشر لليقظة التكنولوجية بمتغير الذكاء التنافسي، وللتحقق من ذلك اعتمد على قيمة معامل (β) التي تظهر على الاسهم ذات الاتجاه الواحد في الشكل (24) اذ بلغت قيمة معامل (β) بين بعد اليقظة التكنولوجية و متغير الذكاء التنافسي (0.24) مما يعني ان لبعء اليقظة التكنولوجية تائيرا بمقدار (0.24) في متغير الذكاء التنافسي وبالنتيجة فان توافر بعد اليقظة التكنولوجية بمقدار وحدة انحراف معياري في مصارف القطاع الخاص العراقي سيؤدي الى توافر متغير الذكاء

التنافسي بنسبة (0.24) للمصارف المدروسة، وما يعزز هذه النتيجة هو قيمة (C.R.) الموضحة في الجدول (46) والتي كانت (4.669) وهي اكبر من القيمة المعيارية (1.96) وبمستوى دلالة (0.000).

وبالاعتماد على النتائج اعلاه تقبل الفرضية الفرعية الثانية المتفرعة من الفرضية الرئيسية الثانية.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة: (يؤثر بعد اليقظة التنافسية تأثيرا ذو دلالة معنوية بمتغير الذكاء التنافسي.)

تختص الفقرة الحالية باختبار فرضية التأثير بين بعد اليقظة التنافسية و الذكاء التنافسي من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية اذ يتنبأ الباحث من خلالها بان بعد اليقظة التنافسية له تأثير مباشر في الذكاء التنافسي، وللتحقق من ذلك اعتمد على قيمة معامل (β) التي تظهر على الاسهم ذات الاتجاه الواحد في الشكل (24) اذ بلغت قيمة معامل (β) بين بعد اليقظة التنافسية ومتغير الذكاء التنافسي (0.35) مما يعني ان لبعد اليقظة التنافسية تأثيرا بمقدار (0.35) في متغير الذكاء التنافسي وبالنتيجة فان توافر بعد اليقظة التنافسية بمقدار وحدة انحراف معياري في مصارف القطاع الخاص العراقي سيؤدي الى توافر متغير الذكاء التنافسي بنسبة (0.35) للمصارف المدروسة، وما يعزز هذه النتيجة هو قيمة (C.R.) الموضحة في الجدول (46) والتي كانت (7.062) وهي اكبر من القيمة المعيارية (1.96) وبمستوى دلالة (0.000).

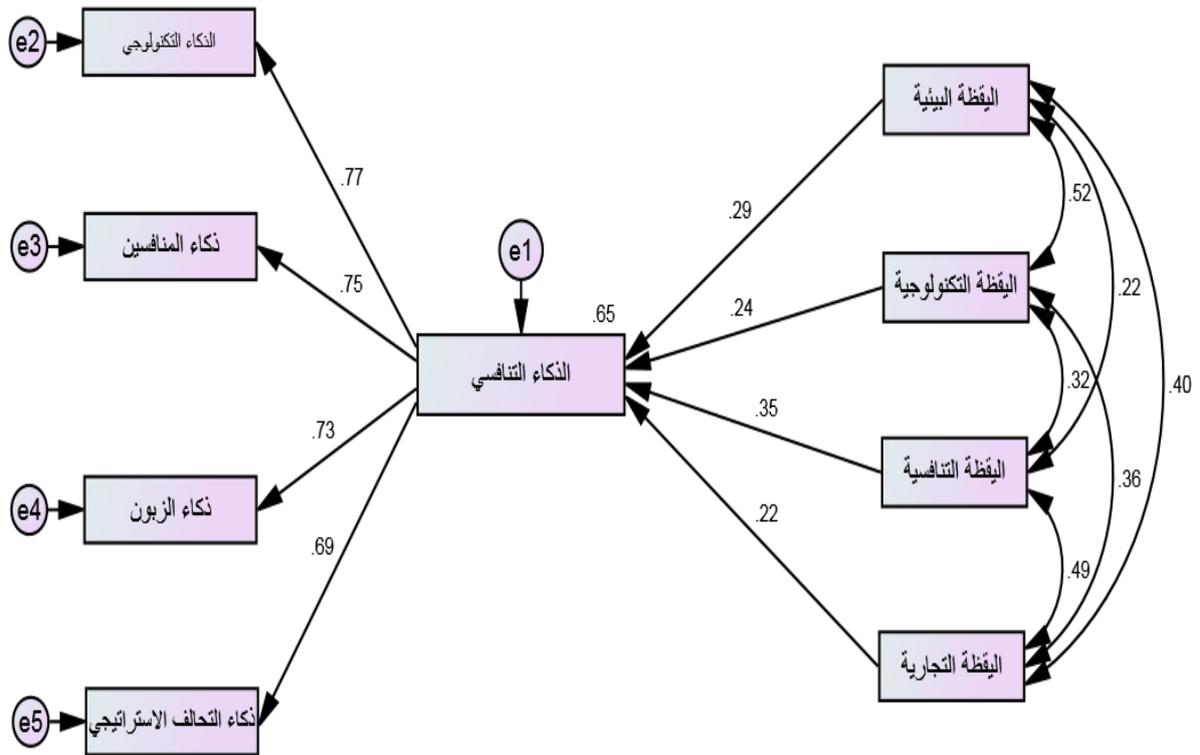
وبالاعتماد على النتائج اعلاه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المتفرعة من الفرضية الرئيسية الثانية.

ث. الفرضية الفرعية الرابعة: (يؤثر بعد اليقظة التجارية تأثيرا ذو دلالة معنوية بمتغير الذكاء التنافسي.)

تهتم الفقرة الحالية باختبار فرضية التأثير بين بعد اليقظة التجارية و الذكاء التنافسي من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية اذ يتنبأ الباحث من خلالها بالتاثير المباشر لبعد اليقظة التجارية في متغير الذكاء التنافسي للمصارف المدروسة، وللتحقق من ذلك اعتمد على قيمة معامل (β) التي تظهر على الاسهم ذات الاتجاه الواحد في الشكل (24) اذ بلغت قيمة معامل (β) بين بعد اليقظة التجارية ومتغير الذكاء التنافسي (0.22) مما يعني ان لبعد اليقظة التجارية تأثيرا بمقدار (0.22) في متغير الذكاء التنافسي وبالنتيجة فان توافر بعد اليقظة التجارية بمقدار وحدة

انحراف معياري في مصارف القطاع الخاص العراقي سيؤدي الى توافر متغير الذكاء التنافسي بنسبة (0.22) للمصارف المدروسة، وما يعزز هذه النتيجة هو قيمة (C.R.) الموضحة في الجدول (46) والتي كانت (4.226) وهي اكبر من القيمة المعيارية (1.96) وبمستوى دلالة (.000).

وبالاعتماد على النتائج اعلاه تقبل الفرضية الفرعية الرابعة المتفرعة من الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (24) مسار الانحدار وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

المصدر : مخرجات برنامج Amos.v.24

الجدول (46) التقديرات الخاصة بنموذج التأثير بين ابعاد اليقظة الاستراتيجية والذكاء التنافسي

		β	Estimate	S.E.	C.R.	P
الذكاء التنافسي	<---	.290	.207	.037	5.623	***
الذكاء التنافسي	<---	.240	.165	.035	4.669	***
الذكاء التنافسي	<---	.348	.259	.037	7.062	***
الذكاء التنافسي	<---	.219	.173	.041	4.226	***
ذكاء المنافسين	<---	.749	.973	.061	15.951	***
الذكاء التكنولوجي	<---	.769	1.039	.061	16.981	***
ذكاء الزبون	<---	.734	1.132	.074	15.233	***
ذكاء التحالف الاستراتيجي	<---	.693	.942	.069	13.579	***

المصدر : مخرجات برنامج Amos.v.24

3. الفرضية الرئيسة الثالثة: يؤثر متغير التجديد الاستراتيجي بابعاده تأثيراً ذو دلالة

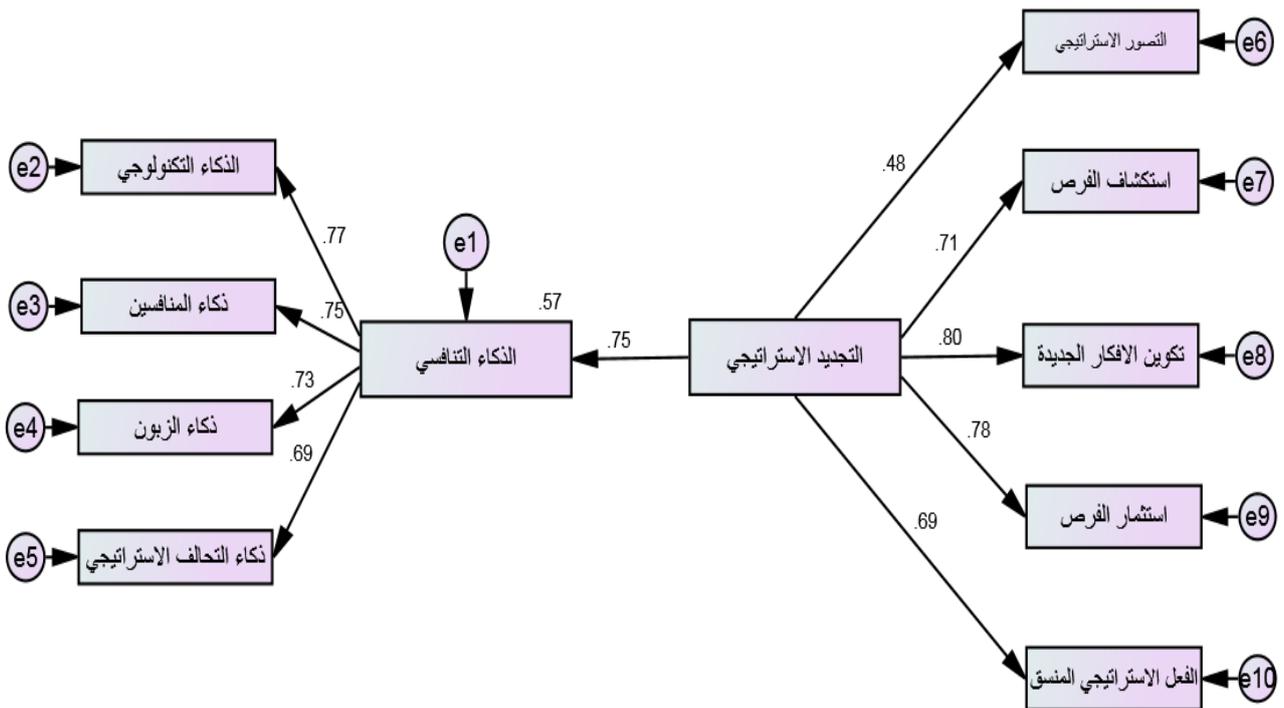
معنوية بمتغير الذكاء التنافسي.

تختص الفقرة الحالية بتوضيح النموذج الهيكلي الخاص بالتأثيرات المباشرة بين متغير التجديد الاستراتيجي ومتغير الذكاء التنافسي بالاعتماد على نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) اذ يوضح كل من الشكل (25) والجدول (47) النموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسة الثالثة والتي يتنبأ من خلالها الباحث بان متغير التجديد الاستراتيجي سيؤثر بشكل مباشر في الذكاء التنافسي للمصارف العراقية الخاصة، وللتحقق من هذا التنبأ اعتمد الباحث على قيمة معامل (β) بيتا والتي تظهر قيمته أعلى الاسهم ذات الاتجاه الواحد بين متغير التجديد الاستراتيجي ومتغير الذكاء التنافسي والتي كانت بمقدار (0.75) مما يعني ان تغير بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة في التجديد الاستراتيجي سينتج عنه توافر الذكاء التنافسي لمصارف القطاع الخاص العراقي بنسبة (0.75) وبالتالي فان متغير التجديد الاستراتيجي يؤثر في متغير الذكاء التنافسي بنسبة (0.75).

كما يلاحظ من خلال الجدول (47) ان النسبة الحرجة (C.R.) بلغت (16.125) وهي اكبر من المعيار المحدد (1.96) وبمستوى معنوية (0.000)، كما يظهر الشكل (25) ان قيمة معامل التفسير الظاهرة اعلى متغير الذكاء التنافسي بلغت (0.57) مما يعني ان ابعاد متغير التجديد الاستراتيجي تفسر ما نسبته (0.57) من التغيرات التي تطرأ على الذكاء التنافسي في مصارف القطاع الخاص العراقي، اما بالنسبة لما تبقى من نسبة والبالغ (0.43) من التغيرات فانها ترجع الى متغيرات اخرى غير داخلية في الدراسة.

وبناءً على النتائج اعلاه يمكن تفسير ذلك بان مصارف القطاع الخاص العراقي عينة الدراسة اذا ما اهتمت بكل من التصور الاستراتيجي، استكشاف الفرص، تكوين الافكار الجديدة، استثمار الفرص، والفعل الاستراتيجي المنسق فان ذلك سيؤثر ايجابا في تعزيز كل من الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافسين، ذكاء الزبون وذكاء التحالف الاستراتيجي في المصارف قيد الدراسة.

وبالاعتماد على النتائج اعلاه تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة من فرضيات التأثير.



الشكل (25) مسار الانحدار وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية للفرضية الرئيسية الثالثة

المصدر : مخرجات برنامج Amos.v.24

الجدول (47) التقديرات الخاصة بنموذج التأثير بين متغيري التجديد الاستراتيجي والذكاء التنافسي

		β	Estimate	S.E.	C.R.	P
الذكاء التنافسي	<---	التجديد الاستراتيجي	.753	.730	.045	16.125 ***
التصور الاستراتيجي	<---	التجديد الاستراتيجي	.484	.605	.078	7.793 ***
استكشاف الفرص	<---	التجديد الاستراتيجي	.712	.914	.064	14.305 ***
تكوين الافكار الجديدة	<---	التجديد الاستراتيجي	.797	1.077	.058	18.612 ***
استثمار الفرص	<---	التجديد الاستراتيجي	.775	1.023	.059	17.311 ***
الفعل الاستراتيجي المنسق	<---	التجديد الاستراتيجي	.688	.966	.072	13.356 ***
الذكاء التكنولوجي	<---	الذكاء التنافسي	.769	1.039	.061	16.981 ***
ذكاء المنافسين	<---	الذكاء التنافسي	.749	.973	.061	15.951 ***
ذكاء الزبون	<---	الذكاء التنافسي	.734	1.132	.074	15.233 ***
ذكاء التحالف الاستراتيجي	<---	الذكاء التنافسي	.693	.942	.069	13.579 ***

المصدر : مخرجات برنامج Amos.v.24

ويتفرع خمس فرضيات فرعية من الفرضية الرئيسية الثالثة:

أ. الفرضية الفرعية الاولى: (يؤثر بعد التصور الاستراتيجي تأثيرا ذو دلالة معنوية

بمتغير الذكاء التنافسي.)

تهتم الفقرة الحالية باختبار فرضية التأثير بين بعد التصور الاستراتيجي و الذكاء التنافسي من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية اذ يتوقع الباحث من خلالها بان الذكاء التنافسي للمصارف المدروسة يتأثر بشكل مباشر ببعد التصور الاستراتيجي، وللتحقق من ذلك اعتمد على قيمة معامل (β) التي تظهر على الاسهم ذات الاتجاه الواحد في الشكل (26) اذ بلغت قيمة معامل (β) بين بعد التصور الاستراتيجي ومتغير الذكاء التنافسي (0.40) مما يعني ان لبعد التصور الاستراتيجي تأثيرا بمقدار (0.40) في متغير الذكاء التنافسي وبالنتيجة فان توافر بعد التصور الاستراتيجي بمقدار وحدة انحراف معياري في مصارف القطاع الخاص العراقي سيؤدي الى توافر متغير الذكاء التنافسي بنسبة (0.40) للمصارف المدروسة، وما يعزز هذه النتيجة هو قيمة (C.R.) الموضحة في الجدول (48) والتي كانت (8.968) وهي اكبر من القيمة المعيارية (1.96) وبمستوى دلالة (0.000).

بالاضافة لذلك فان قيمة معامل التفسير المبينة في الشكل (26) كانت عند مستوى (0.71) مما يعني ان ابعاد التجديد الاستراتيجي تفسر ما نسبته (0.71) من التغيرات التي تطرأ على متغير الذكاء التنافسي في المصارف المدروسة.

وبالاعتماد على النتائج اعلاه تقبل الفرضية الفرعية الاولى المتفرعة من الفرضية

الرئيسية الثالثة.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: (يؤثر بعد استكشاف الفرص تأثيرا ذو دلالة معنوية بمتغير الذكاء التنافسي.)

تعالج الفقرة الحالية اختبار فرضية التأثير بين بعد استكشاف الفرص و الذكاء التنافسي من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية اذ يتنبأ الباحث من خلالها بالتأثير المباشر لاستكشاف الفرص في الذكاء التنافسي للمصارف الخاصة العراقية، وللتحقق من ذلك اعتمد على قيمة معامل (β) التي تظهر على الاسهم ذات الاتجاه الواحد في الشكل (26) اذ بلغت قيمة معامل (β) بين بعد استكشاف الفرص و متغير الذكاء التنافسي (0.20) مما يعني ان لبعده استكشاف الفرص تأثيرا بمقدار (0.20) في متغير الذكاء التنافسي وبالنتيجة فان توافر بعد استكشاف الفرص بمقدار وحدة انحراف معياري في مصارف القطاع الخاص العراقي سيؤدي الى توافر متغير الذكاء التنافسي بنسبة (0.20) للمصارف المدروسة، وما يعزز هذه النتيجة هو قيمة (C.R.) الموضحة في الجدول (48) والتي كانت (4.505) وهي اكبر من القيمة المعيارية (1.96) وبمستوى دلالة (0.000).

وبالاعتماد على النتائج اعلاه تقبل الفرضية الفرعية الثانية المتفرعة من الفرضية الرئيسية الثالثة .

ت. الفرضية الفرعية الثالثة: (يؤثر بعد تكوين الافكار الجديدة تأثيرا ذو دلالة معنوية بمتغير الذكاء التنافسي.)

تهدف الفقرة الحالية لاختبار فرضية التأثير بين بعد تكوين الافكار الجديدة و متغير الذكاء التنافسي من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية اذ يتنبأ الباحث من خلالها بوجود تأثير لتكوين الافكار الجديدة بشكل مباشر في الذكاء التنافسي، وللتحقق من ذلك اعتمد على قيمة معامل (β) التي تظهر على الاسهم ذات الاتجاه الواحد في الشكل (26) اذ بلغت قيمة معامل (β) بين بعد تكوين الافكار الجديدة و متغير الذكاء التنافسي (0.09) مما يعني ان لبعده تكوين الافكار الجديدة تأثيرا بمقدار (0.09) في متغير الذكاء التنافسي وبالنتيجة فان توافر بعد تكوين الافكار الجديدة بمقدار وحدة انحراف معياري في مصارف القطاع الخاص العراقي سيؤدي الى توافر متغير الذكاء التنافسي بنسبة (0.09) للمصارف المدروسة، بالاضافة لذلك فان قيمة (C.R.) الموضحة في الجدول (48) والتي كانت (1.880) وهي اقل من القيمة المعيارية (1.96) وبمستوى دلالة (0.060) وهي نتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة اقل من (0.05).

وبالاعتماد على النتائج اعلاه ترفض الفرضية الفرعية الثالثة المتفرعة من الفرضية الرئيسية الثالثة.

ث. الفرضية الفرعية الرابعة: (يؤثر بعد استثمار الفرص تأثيرا ذو دلالة معنوية بمتغير الذكاء التنافسي).

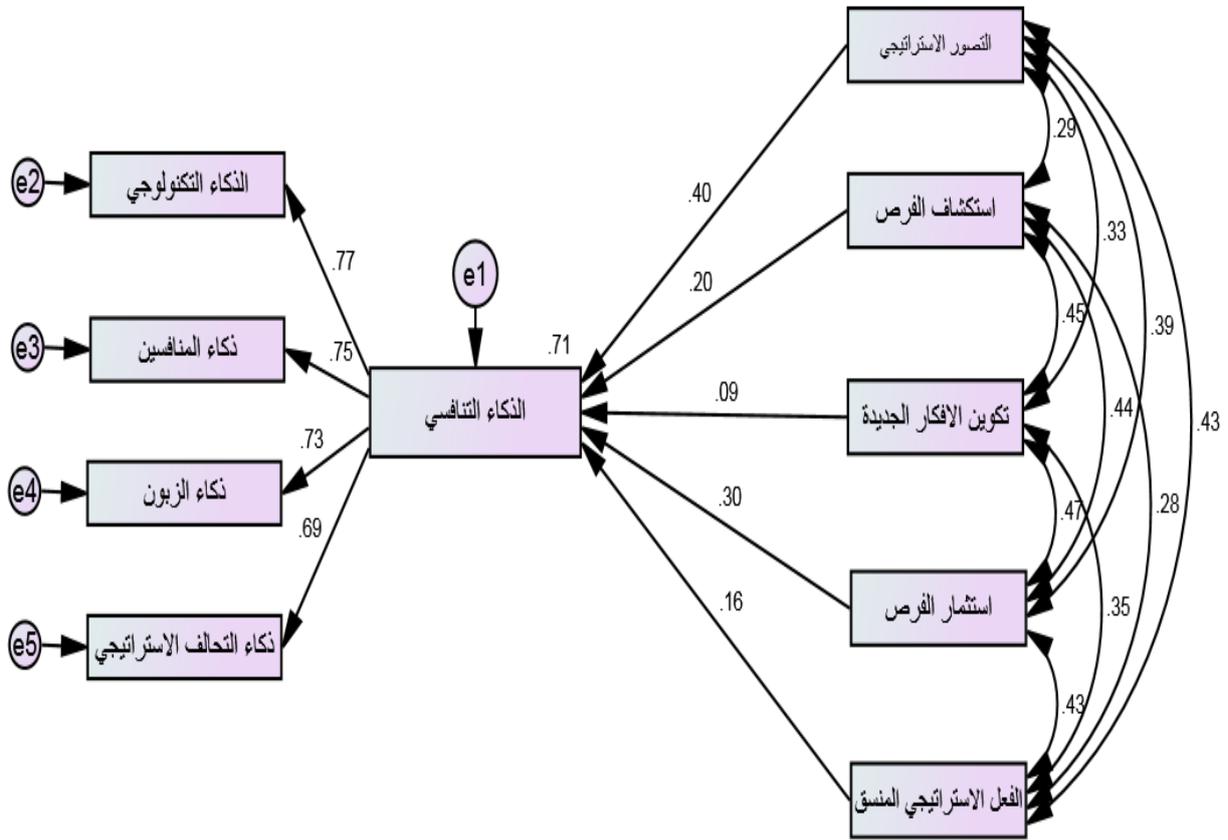
تختص الفقرة الحالية باختبار فرضية التأثير بين بعد استثمار الفرص و الذكاء التنافسي من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية اذ يتنبأ الباحث من خلالها بان ذكاء المصارف الخاصة العراقية التنافسي يتأثر بشكل مباشر ببعد استثمار الفرص، وللتحقق من ذلك اعتمد على قيمة معامل (β) التي تظهر على الاسهم ذات الاتجاه الواحد في الشكل (26) اذ بلغت قيمة معامل (β) بين بعد استثمار الفرص و متغير الذكاء التنافسي (0.30) مما يعني ان لبعد استثمار الفرص تأثيرا بمقدار (0.30) في متغير الذكاء التنافسي وبالنتيجة فان توافر بعد استثمار الفرص بمقدار وحدة انحراف معياري في مصارف القطاع الخاص العراقي سيؤدي الى توافر متغير الذكاء التنافسي بنسبة (0.30) للمصارف المدروسة، وما يعزز هذه النتيجة هو قيمة (C.R.) الموضحة في الجدول (48) والتي كانت (6.315) وهي اكبر من القيمة المعيارية (1.96) وبمستوى دلالة (0.000).

وبالاعتماد على النتائج اعلاه تقبل الفرضية الفرعية الرابعة المتفرعة من الفرضية الرئيسية الثالثة.

ج. الفرضية الفرعية الخامسة: (يؤثر بعد الفعل الاستراتيجي المنسق تأثيرا ذو دلالة معنوية بمتغير الذكاء التنافسي).

تهتم الفقرة الحالية باختبار فرضية التأثير بين بعد الفعل الاستراتيجي المنسق و متغير الذكاء التنافسي من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية اذ يتنبأ الباحث من خلالها بالتأثير المباشر لبعد الفعل الاستراتيجي المنسق في متغير الذكاء التنافسي للمصارف الخاصة العراقية، وللتحقق من ذلك اعتمد على قيمة معامل (β) التي تظهر على الاسهم ذات الاتجاه الواحد في الشكل (26) اذ بلغت قيمة معامل (β) بين بعد الفعل الاستراتيجي المنسق و متغير الذكاء التنافسي (0.16) مما يعني ان لبعد الفعل الاستراتيجي المنسق تأثيرا بمقدار (0.16) في متغير الذكاء التنافسي وبالنتيجة فان توافر بعد الفعل الاستراتيجي المنسق بمقدار وحدة انحراف معياري في مصارف القطاع الخاص العراقي سيؤدي الى توافر متغير الذكاء التنافسي بنسبة (0.16)

للمصارف المدروسة، وما يعزز هذه النتيجة هو قيمة (C.R.) الموضحة في الجدول (48) والتي كانت (3.632) وهي اكبر من القيمة المعيارية (1.96) وبمستوى دلالة (.000). وباعتماد على النتائج اعلاه تقبل الفرضية الفرعية الخامسة المتفرعة من الفرضية الرئيسية الثالثة.



الشكل (26) مسار الانحدار وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة

المصدر : مخرجات برنامج Amos.v.24

الجدول (48) التقديرات الخاصة بنموذج التأثير بين ابعاد التجديد الاستراتيجي والذكاء التنافسي

		β	Estimate	S.E.	C.R.	P
الذكاء التنافسي	<---	التصور الاستراتيجي	.396	.307	.034	8.968 ***
الذكاء التنافسي	<---	استكشاف الفرص	.202	.153	.034	4.505 ***
الذكاء التنافسي	<---	تكوين الأفكار الجديدة	.087	.063	.033	1.880 .060
الذكاء التنافسي	<---	استثمار الفرص	.303	.223	.035	6.315 ***
الذكاء التنافسي	<---	الفعل الاستراتيجي المنسق	.163	.113	.031	3.632 ***
ذكاء المنافسين	<---	الذكاء التنافسي	.749	.973	.061	15.951 ***
ذكاء الزبون	<---	الذكاء التنافسي	.734	1.132	.074	15.233 ***
الذكاء التكنولوجي	<---	الذكاء التنافسي	.769	1.039	.061	16.981 ***
ذكاء التحالف الاستراتيجي	<---	الذكاء التنافسي	.693	.942	.069	13.579 ***

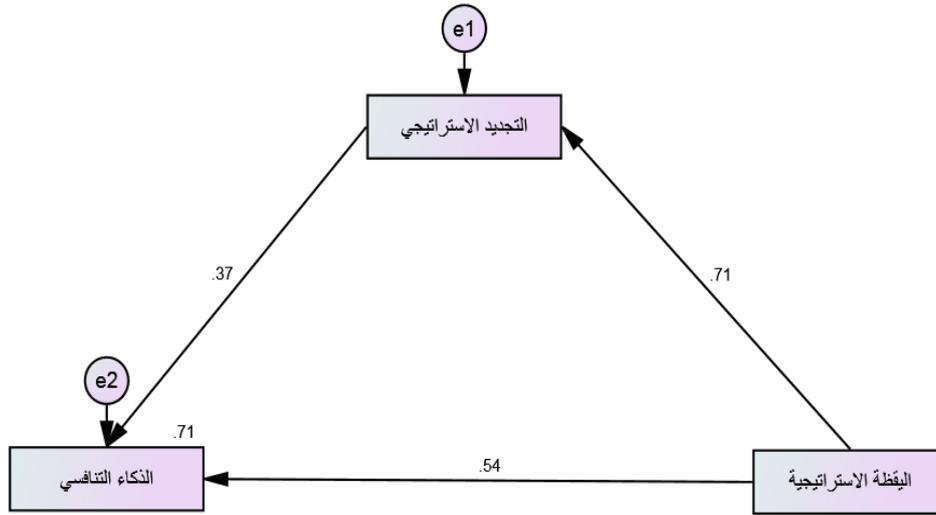
المصدر : مخرجات برنامج Amos.v.24

4. الفرضية الرئيسية الرابعة: (يؤثر متغير اليقظة الاستراتيجية تأثيراً غير مباشر ذو دلالة

معنوية بمتغير الذكاء التنافسي من خلال التجديد الاستراتيجي).

تهتم هذه الفرضية باختبار الدور الوسيط ، اذ تنص الفرضية على (يؤثر متغير اليقظة الاستراتيجية تأثيراً غير مباشر ذو دلالة احصائية بمتغير الذكاء التنافسي من خلال التجديد الاستراتيجي)، ويتنبأ الباحث من خلالها بان ذكاء المصارف القطاع الخاص العراقي التنافسي يتأثر بشكل غير مباشر باليقظة الاستراتيجية من خلال التجديد الاستراتيجي.

ولاختبار مدى تأثير اليقظة الاستراتيجية في متغير الذكاء التنافسي من خلال متغير التجديد الاستراتيجي(المتغير الوسيط) قام الباحث باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) من خلال برنامج (Amos.v.24). ويوضح الشكل (27) المسارات المعيارية للانحدار وقيم (R^2) للتأثير المباشر بين اليقظة الاستراتيجية (المتغير المستقل) و الذكاء التنافسي(المتغير المعتمد) والتأثير غير المباشر عن طريق المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) والمتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي) والمتغير المعتمد (الذكاء التنافسي).



الشكل (27) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

المصدر : مخرجات برنامج Amos.v.24

اذ يتبين تحقق تأثير مباشر لمتغير اليقظة الاستراتيجية والذكاء التنافسي ضمن اختبار النموذج الوسيط في نمذجة المعادلة الهيكلية وكما يوضحها الشكل (27) والجدول (49) اذ بلغت قيمته (0.01, $B=0.536$, $P < .01$)، وهي معنوية عند (0.01). اما عن حجم التأثير غير المباشر لتوسط المتغير الوسيط فيبينها الجدول (50) والذي بلغ (0.264). مما يوضح وجود تأثير غير مباشر لمتغير اليقظة الاستراتيجية في الذكاء التنافسي من خلال التجديد الاستراتيجي.

الجدول (49) مسارات ومعلومات اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

		β	Estimate	S.E.	C.R.	P
التجديد الاستراتيجي	<--- اليقظة الاستراتيجية	.714	.734	.051	14.396	***
الذكاء التنافسي	<--- اليقظة الاستراتيجية	.536	.534	.055	9.776	***
الذكاء التنافسي	<--- التجديد الاستراتيجي	.370	.359	.053	6.748	***

المصدر : مخرجات برنامج Amos.v.24

الجدول (50) قيم التأثير غير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

العلاقة بين المتغيرات	Indirect Effect	R ²
اليقظة الاستراتيجية---التجديد الاستراتيجي---الذكاء التنافسي	.264	.710

المصدر : مخرجات برنامج Amos.v.24

وبذلك فإن تغييراً مقداره وحدة واحدة في اليقظة الاستراتيجية يؤثر بشكل مباشر في الذكاء التنافسي عند دخول متغير التجديد الاستراتيجي بمقدار (0.536) ويؤثر بشكل غير مباشر من خلال متغير التجديد الاستراتيجي بمقدار (0.264) ، وضمن مستوى معنوية (0.01) كما يوضحها جدول (49) فضلا عن معامل C.R. الذي كان قيمته اكبر من قيمة (1.96) وهي قيمة تدل على معنوية الاختبار. اما قيمة معامل التفسير (R²) فقد بلغت (0.710) وهذا يعني ان اليقظة الاستراتيجية و التجديد الاستراتيجي تفسر ما نسبته (0.710) من التغيرات التي تحدث في الذكاء التنافسي، واما النسبة المتبقية البالغة (0.290) فهي تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في الدراسة ، وهذه النتائج تؤكد وجود تأثير مباشر على الذكاء التنافسي، ووجود تأثير غير مباشر بين اليقظة الاستراتيجية و الذكاء التنافسي من خلال التجديد الاستراتيجي اي ان عملية التوسط جزئية وليست تامة على مستوى مصارف القطاع الخاص العراقي عينة الدراسة.

كما اجرى الباحث اختبار Bootstrap للتحقق من معنوية الافتراضات الخاصة بالدور الوسيط للمسارات الانحداري (اليقظة الاستراتيجية الى التجديد الاستراتيجي الى الذكاء التنافسي) أي التأكد من الدلالة الاحصائية للتأثير الغير المباشر، ويستهدف هذا الاختبار معنوية التأثير غير المباشر والذي تعرض نتائجه في الجدول (51)، والتي تدل قيمته البالغة (0.004) على معنوية نتائج اختبار الدور الوسيط كونها اقل من (0.05)، وهذا يشير الى ان هذا المتغير هو متغير وسيط بمعنى ان وجود التأثير غير المباشر هو حقيقي والعكس صحيح اذا كانت قيمة المعنوية اكبر من (0.05) و تُعزز ذلك قيمة الحدود الدنيا لفترة الثقة والحدود العليا التي كانت ضمن اتجاه واحد ففي حالة كونها تملك نفس الاشارة هذا دليل على الدلالة الاحصائية للتأثير غير المباشر وفي حالة كونها تملك اشارتين مختلفتين فهذا دليل على عدم معنوية اختبار التأثير غير المباشر.

الجدول (51) الدلالة الاحصائية للتأثير الوسيط للنموذج الهيكلي لمتغير التجديد الاستراتيجي

الدلالة الاحصائية للتأثير الوسيط	Lower Bounds	Upper Bounds	P
اليقظة الاستراتيجية---التجديد الاستراتيجي---الذكاء التنافسي	.178	.364	.004

المصدر : مخرجات برنامج Amos.v.24

وبناءً على نتائج الدراسة يمثل كل من الجدولين (52) و (53) ادناه ملخصاً لنتائج الدراسة:
الجدول (52) ملخص نتائج فرضيات الارتباط للدراسة

فرضيات الارتباط			
ت	الفرضية	المسار	القرار
1	الفرضية الرئيسة الاولى	اليقظة الاستراتيجية <---> التجديد الاستراتيجي	قبول
أ	الفرضية الفرعية الاولى	اليقظة البيئية <---> التجديد الاستراتيجي	قبول
ب	الفرضية الفرعية الثانية	اليقظة التكنولوجية <---> التجديد الاستراتيجي	قبول
ت	الفرضية الفرعية الثالثة	اليقظة التنافسية <---> التجديد الاستراتيجي	قبول
ث	الفرضية الفرعية الرابعة	اليقظة التجارية <---> التجديد الاستراتيجي	قبول
2	الفرضية الرئيسة الثانية	اليقظة الاستراتيجية <---> الذكاء التنافسي	قبول
أ	الفرضية الفرعية الاولى	اليقظة البيئية <---> الذكاء التنافسي	قبول
ب	الفرضية الفرعية الثانية	اليقظة التكنولوجية <---> الذكاء التنافسي	قبول
ت	الفرضية الفرعية الثالثة	اليقظة التنافسية <---> الذكاء التنافسي	قبول
ث	الفرضية الفرعية الرابعة	اليقظة التجارية <---> الذكاء التنافسي	قبول
3	الفرضية الرئيسة الثالثة	التجديد الاستراتيجي <---> الذكاء التنافسي	قبول
أ	الفرضية الفرعية الاولى	التصور الاستراتيجي <---> الذكاء التنافسي	قبول
ب	الفرضية الفرعية الثانية	استكشاف الفرص <---> الذكاء التنافسي	قبول
ت	الفرضية الفرعية الثالثة	تكوين الافكار الجديدة <---> الذكاء التنافسي	قبول
ث	الفرضية الفرعية الرابعة	استثمار الفرص <---> الذكاء التنافسي	قبول
ج	الفرضية الفرعية الخامسة	الفعل الاستراتيجي المنسق <---> الذكاء التنافسي	قبول

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة

الجدول (53) ملخص نتائج فرضيات التأثير (المباشر وغير المباشر) للدراسة

فرضيات التأثير			
ت	الفرضية	المسار	القرار
1	الفرضية الرئيسة الاولى	اليقظة الاستراتيجية ← التجديد الاستراتيجي	قبول
أ	الفرضية الفرعية الاولى	اليقظة البيئية ← التجديد الاستراتيجي	قبول
ب	الفرضية الفرعية الثانية	اليقظة التكنولوجية ← التجديد الاستراتيجي	قبول
ت	الفرضية الفرعية الثالثة	اليقظة التنافسية ← التجديد الاستراتيجي	قبول
ث	الفرضية الفرعية الرابعة	اليقظة التجارية ← التجديد الاستراتيجي	قبول
2	الفرضية الرئيسة الثانية	اليقظة الاستراتيجية ← الذكاء التنافسي	قبول
أ	الفرضية الفرعية الاولى	اليقظة البيئية ← الذكاء التنافسي	قبول
ب	الفرضية الفرعية الثانية	اليقظة التكنولوجية ← الذكاء التنافسي	قبول
ت	الفرضية الفرعية الثالثة	اليقظة التنافسية ← الذكاء التنافسي	قبول
ث	الفرضية الفرعية الرابعة	اليقظة التجارية ← الذكاء التنافسي	قبول
3	الفرضية الرئيسة الثالثة	التجديد الاستراتيجي ← الذكاء التنافسي	قبول
أ	الفرضية الفرعية الاولى	التصور الاستراتيجي ← الذكاء التنافسي	قبول
ب	الفرضية الفرعية الثانية	استكشاف الفرص ← الذكاء التنافسي	قبول
ت	الفرضية الفرعية الثالثة	تكوين الافكار الجديدة ← الذكاء التنافسي	رفض
ث	الفرضية الفرعية الرابعة	استثمار الفرص ← الذكاء التنافسي	قبول
ج	الفرضية الفرعية الخامسة	الفعل الاستراتيجي المنسق ← الذكاء التنافسي	قبول
4	الفرضية الرئيسة الرابعة	اليقظة الاستراتيجية ← التجديد الاستراتيجي ← الذكاء التنافسي	قبول

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة



الفصل الرابع

المبحث الاول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات والدراسات

المستقبلية المقترحة

المبحث الاول

الاستنتاجات

اولا- الاستنتاجات الفكرية :

سيتم مناقشة ومراجعة الاسهامات والجدل الفكري الذي تناول متغيرات الدراسة الحالية سواء يأتي معها متغيرها المستقل اليقظة الاستراتيجية والمتمثل بأبعاد (يقظة بيئية ، يقظة تكنولوجية ، يقظة تنافسية ، يقظة تجارية) والمتغير الوسيط التجديد الاستراتيجي ذو الابعاد (التصور الاستراتيجي، استكشاف الفرص ، تكوين الافكار الجديدة ، استثمار الفرص ، الفعل الاستراتيجي المنظم)، والمتغير المعتمد الذكاء التنافسي المتمثل بـ (الذكاء التكنولوجي ، ذكاء الزبون، ذكاء المنافس ، ذكاء التحالف الاستراتيجي) .

1- الاستنتاجات الفكرية المتعلقة باليقظة الاستراتيجية :

بعد مراجعة الاسهامات الفكرية المتعلقة بمتغير اليقظة وجد التالي :

- ✓ يمكن تحقيق الذكاء التنافسي من خلال سرعة وسلامة اتخاذ القرار ، التي اكتسبتها ادارة المصارف ذات اليقظة الاستراتيجية ويعود ذلك بالمرود الايجابي للتفوق على المنافسين وتحسين الأداء المالي للمؤسسات.
- ✓ يسهم نظام اليقظة الاستراتيجي في دراسة حاجات الزبائن وسلوكياتهم ومقدرتهم الشرائية اعتبارها موردهم الأهم والأكثر حساسية لنجاح المصرف من خلال المتابعة المستمرة وتحسين مستوى ولائهم من خلال نظام إدارة علاقات الزبون.
- ✓ إن التجديد الاستراتيجي هو جزء لا يتجزأ من الإدارة والاستراتيجية ، ويعتمد ما إذا كانت هناك استراتيجية متعددة المستويات في منظمة الأعمال على حجم المصارف ، وطبيعة القسم الذي يشمل عمل وفلسفة الإدارة لدى كبار القادة التي تتمتع بيقظة استراتيجية .

2- الاستنتاجات الفكرية المتعلقة بالتجديد الاستراتيجي :

- ✓ - إن عملية التجديد الاستراتيجي تساعد عينات مشابهة لعينة الدراسة الحالية بشكل خاص والمنظمات بشكل عام في فهم ومعرفة الوقت المناسب لعملية اعادة

التنظيم (الجزئي والكلي) للمصرف وكيفية تنفيذ هذه العملية من أجل التعامل مع التهديدات المحتملة بالشكل الأمثل.

✓ - إن التجديد الاستراتيجي يساعد المنظمات على فهم الوقت المناسب لإعادة التنظيم الجزئي أو الكامل لها وكيفية تنفيذ إعادة التنظيم من أجل التعامل مع التهديدات الفعلية أو المحتملة ويمكن للمنظمات الاستفادة من مواردها والحصول على موارد جديدة من أجل الاستجابة بشكل أفضل للتحديات البيئية.

✓ أن التجديد الاستراتيجي هو عملية تعديل الاتجاه الاستراتيجي لتحديد القدرة التنافسية طويلة الأجل للمنظمة من أجل توفير إجماع استراتيجي لاكتشاف واستغلال القدرات الداخلية والخارجية للمنظمات (بما في ذلك التكنولوجيا والسوق والصناعة والاقتصاد)

3- الاستنتاجات الفكرية المتعلقة بالذكاء التنافسي :

✓ - يمكن تحقيق الذكاء التنافسي من خلال سرعة وسلامة اتخاذ القرار ، التي اكتسبتها إدارة المصارف ذات اليقظة الاستراتيجية ويعود ذلك بالمرودود الايجابي للتفوق على المنافسين وتحسين الأداء المالي للمؤسسات.

✓ يسهم نظام اليقظة الاستراتيجية في دراسة حاجات الزبائن وسلوكياتهم ومقدرتهم الشرائية اعتبارها موردهم الأهم والأكثر حساسية لنجاح المصرف من خلال المتابعة المستمرة وتحسين مستوى ولائهم من خلال نظام إدارة علاقات الزبون.

✓ إن التجديد الاستراتيجي هو جزء لا يتجزأ من الإدارة والاستراتيجية ، ويعتمد ما إذا كانت هناك استراتيجية متعددة المستويات في منظمة الأعمال على حجم المصارف ، وطبيعة القسم الذي يشمل عمل وفلسفة الإدارة لدى كبار القادة التي تتمتع بيقظة استراتيجية . - يساعد الذكاء التنافسي المنظمات على اتخاذ القرارات المناسبة في عملية (استغلال الفرص، تقليل التهديدات) المحتملة من خلال عملية معالجة البيانات التي يتم الحصول عليها ومن ثم تحويل تلك البيانات الى معلومات ذكية تساعد الادارة في اتخاذ القرارات المناسبة .

ثانيا : الاستنتاجات الإجرائية:

- 1- اتضح من نتائج الجانب العملي إن المصارف عينة الدراسة لديها رؤية لتبني يقظة استراتيجية تومن بتبني هذه المصارف لمستوى مرغوب من التجديد الاستراتيجي.
- 2- اتضح للباحث من خلال نتائج التحليل الاحصائي للدراسة ان يقظة مصارف القطاع الخاص البيئية تلعب دورا مهما وحاسما في تعزيز التجديد الاستراتيجي حيث يتبين وجود تأثير مباشر.
- 3- لاحظت الدراسة ان مصارف القطاع الخاص العاملة في العراق وبالذات عينة الدراسة ان لديها توجهها بتبني يقظة تكنولوجية تضمن تجديد استراتيجي لجميع المصارف.
- 4- بينت الدراسة ان المصارف الخاصة العراقية عينة الدراسة التي تتبنى يقظة تنافسية تؤثر في التجديد الاستراتيجي .
- 5- لاحظت الدراسة ان مصارف القطاع الخاص عينة الدراسة التي تتبنى التجديد الاستراتيجي للمصارف يتأثر بشكل مباشر ببعد اليقظة التجارية .
- 6- من خلال نتائج التحليل العملي للدراسة الخاصة بالمصارف ان متغير اليقظة يؤثر بشكل مباشر بمتغير الذكاء التنافسي للمصارف المبحوثة.
- 7- استنتجت الدراسة من خلال عينتها المصارف الخاصة العراقية ان لبعد اليقظة البيئية تأثير مباشر على متغير الذكاء التنافسي .
- 8- يتبين من خلال التحليل ان المصارف عينة الدراسة التي تمتلك يقظة تكنولوجية تومن بتبني هذه المصارف مستوى جيد من الذكاء التنافسي.
- 9- المصارف الخاصة العراقية التي تسهم في تحقيق ذكاء تنافسي هي المصارف التي تبين امتلاكها يقظة تنافسية وبذلك اثبت التحليل وجود تأثير مباشر بين اليقظة والذكاء التنافسي.
- 10- يساعد استخدام يقظة تجارية للمصارف عينة الدراسة في تحقيق ذكاء تنافسي للمصارف المبحوثة لوجود تأثير مباشر بين اليقظة والذكاء التنافسي.
- 11- يلاحظ من نتائج الجانب العملي ان المصارف عينة الدراسة لديها تجديد استراتيجي، تتبنى مستوى جيد من الذكاء التنافسي.

- 12- تبين انه كلما كان لدى المصارف المبحوثة تصوراً استراتيجياً كلما أثر ذلك بذكائها التنافسي بشكل مباشر .
- 13- أن تبني بعد استكشاف الفرص من قبل المصارف المبحوثة اتضح أن له تأثير مباشر بالذكاء التنافسي لتلك المصارف .
- 14- يلاحظ أن المصارف الخاصة العراقية التي تتبنى بعد تكوين الافكار الجديدة التي اوضحت النتائج العملية ان لها تأثيراً مباشراً غير معنوي في تحقيق ذكاء تنافسي لها.
- 15- يتبين أن الذكاء التنافسي للمصارف عينة الدراسة يتأثر بشكل مباشر بتبني المصارف لبعث استثمار الفرص .
- 16- لوحظ أن لبعث الفعل الاستراتيجي تأثير مباشر في ذكاء المصارف التنافسي.
- 17- ان عملية التجديد الاستراتيجي تساعد عينات مشابهة لعينة البحث الحالية بشكل خاص والمنظمات بشكل عام في فهم ومعرفة الوقت المناسب لعملية اعادة التنظيم (الجزئي والكلي) للمصرف وكيفية تنفيذ هذه العملية من اجل التعامل مع التهديدات المحتملة بالشكل الامثل.

المبحث الثاني

التوصيات والتوجهات المستقبلية المقترحة

أولاً: التوصيات

- 1- ضرورة امتلاك المصارف عينة الدراسة يقظة استراتيجية ذات ابعاد توثر في الذكاء التنافسي .
- 2- توصي الدراسة القيادات في المصارف الخاصة العراقية ان تتبنى التجديد الاستراتيجي لضمان تحقيق ذكاء تنافسي.
- 3- لأهمية اليقظة الاستراتيجية في دورة حياة المصارف الخاصة العراقية يفضل استحداث او تكليف شعبة للبحث عن المعلومات حول البيئة التي تعمل بها المصارف الخاصة عينة الدراسة.
- 4- استخدام التجديد الاستراتيجي من قبل متخذي القرار في المصارف المبحوثة بالوقت المناسب لغرض تحقيق مستويات ذكاء تنافسي يضمن بقائها في عالم المنافسة.
- 5- جمع وتحليل وتبويب البيانات والمعلومات عن المنافسين في البيئة التي تعمل بها المصارف الخاصة.
- 6- بما ان العلاقة بين اليقظة والذكاء هي علاقة سببية لذلك يجب ان تولي المصارف عينة الدراسة اهتماما باليقظة التجارية والبيئية والتكنولوجية وكذلك اليقظة التنافسية كونها مفاتيح ترتكز عليها اليقظة الاستراتيجية الشاملة.
- 7- على المصارف المبحوثة ان تحول كامل الرؤى الخاصة باليقظة البيئية والتجارية والتكنولوجية والتنافسية الى واقع فعلي متجسد بيقظة شاملة واعية بالبيئة الداخلية والخارجية.
- 8- أن متغيرات البحث الحالية والخاصة باليقظة الاستراتيجية (التجارية، البيئية، التنافسية والتكنولوجية) مثلت بالمتوسط 60% من حجم التأثير في ذكاء المصارف المبحوثة تنافسيا، عالية توصي الدراسة بأخذ متغيرات اخرى غير اليقظة

- الاستراتيجية لكي يتم تحديد ماهي العوامل المؤثرة الاخرى غير اليقظة الاستراتيجية في الذكاء التنافسي للمصارف.
- 9- أن اهم التوجهات المستقبلية التي ترى الدراسة الحالية اخذها بعين الاعتبار عند دراسة الاداء المصرفي مستقبلا هو تبني نفس المتغيرات الحالية ولكن بحجم عينة اكبر وعلى شكل دراسة مقارنة بين مصارف القطاع الخاص ومصارف القطاع الحكومي.
- 10- توصي البحث القيادات في المصارف الخاصة العراقية ان تمتلك تجديد استراتيجي يساعد في تحقيق اداء مناسب يضمن استمرارها في عالم المنافسة.
- 11- حتمية تبني العينة المدروسة مبدأ الادارة الاستراتيجية الشاملة لكل مستويات ادارة تلك المصارف لخلق ارضية مناسبة لتبني فلسفة اليقظة والتجديد الاستراتيجيين.
- 12- خلصت البحث الى تأطير نظري يشير الى جذور للعلاقة وبشكل نظري بين متغيراتها لكل من التجديد الاستراتيجي والذكاء التنافسي.
- 13- اتضح من خلال النتائج ان ما نسبته 43 % من التراجع في الذكاء التنافسي للمصارف عينة البحث يعود لمتغيرات غير التجديد الاستراتيجي مما يسلب الضوء على طريق الباحثين الاخرين لتناولها في دراسات غير هذه البحث مستقبلا.
- 14- يمكن تحقيق الذكاء التنافسي من خلال سرعة وسلامة اتخاذ القرار ، الذي اكتسبته ادارة المصارف ذات اليقظة الاستراتيجية ويعود ذلك بالمرود الايجابي للتفوق على المنافسين وتحسين الأداء المالي للمؤسسات.

ثانياً: التوجهات المستقبلية المقترحة:

- اتساقاً مع الاستنتاجات والتوصيات المطروحة، ترى الدراسة أن مستقبل هذا النوع من الدراسات يمتد ليشمل دراسات اخرى مكملة تشكل رؤى مستقبلية ومساراً يسترشد به الباحثون، ويمكن ادراج مقترحات الدراسة بخصوص ذلك عبر التالي :
- 1- اجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية في قطاعات اخرى لعل من ابرزها قطاع التعليم، والعمل على مقارنة النتائج مع نتائج الدراسة الحالية بهدف تحليل وتفسير التشابه والاختلاف في النتائج لمعرفة امكانية تعميم النتائج في بيئة المنظمات العراقية.
 - 2- اجراء دراسة مقارنة بين القطاع المصرفي الخاص والقطاع المصرفي الحكومي لمعرفة الفروقات بين القطاعين والعمل على تحسين نقاط الضعف.
 - 3- دراسة الدور التفاعلي للتجديد الاستراتيجي في تفسير العلاقة بين اليقظة والذكاء.
 - 4- دراسة المتغيرات الحالية ولكن بأبعاد مختلفة لم يتم تناولها في الدراسة الحالية وملاحظة الفروق في النتائج ان وجدت وتعليل اسباب ذلك بغية معرفة الابعاد الاكثر تمثيلاً لمتغيرات الدراسة الرئيسية واكثر ملائمة مع الواقع الفعلي لمصارف القطاع الخاص العراقي.



المصادر

المصادر العربية:

• القرآن الكريم

أولاً: الكتب:

- 1- صالح، احمد علي ، العزاوي ، بشرى هاشم ، ابراهيم ، ابراهيم خليل .
(2010) الادارات بالذكاء (منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات)
دار وائل للنشر والتوزيع الاردن- عمان الطبعة الاولى .
- 2- عبد الفتاح، عز. (2008)، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي
باستخدام **Spss**، دار الخوارزمي للطباعة والنشر .

ثانياً: المجلات والدوريات:

- 1- حديد،رتيبة. (2005) "اليقظة التنافسية وسيلة تسييره حديثة لتنافسية المؤسسة"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز لمنظمات والحكومات، كلية العلوم الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة.
- 2- سحنون، هبة، (2016) ، أثر اليقظة الاستراتيجية في دعم الأبداع في المنظمات الجزائرية دراسة ميدانية، بمؤسسة المواد الدسمة، سيبوس، البال عنابة، مجلة جامعة القدس المفتوح للأبحاث والدراسات، العدد 47.
- 3- سعيد كرومي، احمد عرستي،(2010) "أهمية اليقظة الاستراتيجية تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلی، الشلف.
- 4- حكمت، مهدي، (2019) انواع اليقظة الاستراتيجية مدخلا للتجديد الاستراتيجي ، جامعة تكريت / كلية الادارة والاقتصاد /مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية / العدد (15) ج (47).

5- جالود واخرون، (2021) اليقظة الاستراتيجية ودورها في ريادة الاعمال : دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة اور ، بحث منشور المجلد (7) العدد (1).

6- نور باسم عبد، (2017) الثقة التنظيمية وتأثيرها في مقومات التجديد الاستراتيجي : دراسة تحليلية لعينة من العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية / بغداد بحث منشور في جامعة بغداد.

7- الحدراوي، رافد حميد، (2015) دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي (دراسة تطبيقية وفق نظرية تعدد المستويات في عدد من الجامعات العراقية الحكومية ، بحث منشور في جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد.

ثالثاً: الرسائل والاطاريح:

1- حليمي، لامية، (2009) دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية. الجزائر.

2- بومعزة، سهيلة، (2009) دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التحليل والاستشراف الاقتصادي، جامعة منثوري قسطنطينية .

3- علاوي نصيرة، (2011) اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة موبيسايس، مذكرة ماجستير ، قسم تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.

المصادر الاجنبية:

Books

- 1- Dewberry, C.(2004) Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice. First published, Published in the Taylor & Franci.

- 2- Hair, J., Joseph, F., William, C., Barry, J., & Rolph, E. (2019), **Multivariate Data Analysis**, 7th ed, Cengage Learning Emea.
- 3- pallant, J.(2007), **SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis using SPSS for Windows**, 3rd edition, McGraw-Hill .
- 4- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). **Research methods for business students** . Pearson Education Limited : Prentice Hall , England.

Thesis and Dissertation

- 1- Adela. M, (2013) **The Importance of Strategic Vigilance in Strategic Decision-Making in the Corporation, Case Study of Mobiles Telecom Company and its Transfer**, Master Thesis, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Algeria.
- 2- Al-Maliki, H. (2016) **The Impact of a Strategic Momentum in Achieving a Sustainable Competitive Advantage by Adopting an Interactive Variable SWOT Matrix**, Master Thesis, University of Basra, College of Management and Economics, Basra, Iraq.
- 3- Lang, G. C. (2012). **Implementing an Effective Strategic Renewal Process-an IT-Enable Agility Perspective. Doctor thesis National University of Singapore.**

Journals, Periodicals & Researches

- 1- Alawi, A. L. J. S. (2021). **The Impact of Strategic Vigilance on Entrepreneurship–Field Study at the Baghdad Company for Soft Drinks**. *Al-Raiding University College For Sciences*, (48).
- 2- Albert, D., Kreutzer, M., & Lecher, C. (2015). **Resolving the paradox of interdependency and strategic renewal in activity systems**. *Academy of Management Review*, 40(2), 210-234..
- 3- Albert, J. F., & Valda, K. (2009). **Authentic leadership development in the classroom: A narrative approach**. *Journal of Leadership Education*, 8(1), 72-92.

- 4- AL-Yasser, A. Mohammed, A. Hussein, R. (2019) **Measuring The Impact Of Strategic Vigilance in Strategic Intelligence Analytical study of the views of a sample of workers in AL - FURAT general company for Chemical Industries,**
- 5- Annual, M., & Pirttimaki, V. (2003). **Business intelligence empirical study on the top 50 Finnish companies. Journal of American Academy of Business, .**
- 6- April, K., & Bessie, J. (2006). **A critique of the strategic competitive intelligence process within a global energy multinational. Problems and Perspectives in Management, 4(2), 86-99..**
- 7- Arnica -Pope, I., & Caucus, G. (2009). **A framework for enhancing competitive intelligence capabilities using decision support system based on web mining techniques. International Journal of Computers Communications & Control, 4(4), 326-334..**
- 8- Attain, L. Ameer, O, O. (2017) **The Academy for Social and Human Studies,** Department of Economic and Legal Sciences,
- 9- Audit, J. (2003). **La Vielle strategies chez les PME de haute technology: one etude de case par comparisons interstices. Revue internationale PME Economies et gestation de la petite et doyenne enterprise, .**
- 10- Banns, A., Harrell, J. B., O'Reilly, C., & Tuchman, M. (2015). **The art of strategic renewal. MIT Sloan Management Review, Summer Edition, 1-3.**
- 11- Base, S., & Waxhaw, A. (2013). **External venturing and discontinuous strategic renewal: An options perspective. Journal of Product Innovation Management, 30(5), 956-975.**
- 12- Baum, J. A., Li, S. X., & Usher, J. M. (2000). **Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions. Administrative Science Quarterly, 45(4), 766-801.**

- 13- BEN KHALIFA, K. (2017). Miser & place d'un system de Vielle et innovation (Doctoral dissertation, University Virtually de Tunis).
- 14- Bose, R. (2008). Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. Industrial management & data systems.
- 15- Breeding, B. (2000). CI and KM convergence: a case study at Shell Services International. Competitive Intelligence Review: Published in Cooperation with the Society of Competitive Intelligence Professionals, 11(4), 12-24.
- 16- Brochette -Ducks, C. (2007). Quells apart des professionnels de information Scientifique et Technique dens le dispositif de Vielle d'un organism de recherché?'. Institutes national des techniques de la documentation, Paris.
- 17- Calf, J. L., & Wright, S. (2008). Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. European Journal of marketing.
- 18- CARTIER, M. (1999). La Vielle: introduction. lineal www. medium. com..
- 19- CARTIER, M., & KAPSA, P. (2001). Usury des contacts mécaniques – Problématique et definitions.
- 20- Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch. (2007). Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research, Rehabilitation Counseling Bulletin, 51(1), pp 53-66.
- 21- Cobb, P. (2003). Competitive intelligence through data mining. Journal of competitive intelligence and management, 1(3), 80-89.
- 22- Colakoglu, T. (2011). The problematic of competitive intelligence: How to evaluate& develop competitive intelligence?'. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 24, 1615-1623.
- 23- Cross an, M. M., & Hurst, D. K. (2006). Strategic renewal as improvisation: Reconciling the tension between

- exploration and exploitation. In *Ecology and strategy*. Emerald Group Publishing Limited.
- 24- Davidson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. *Journal of business venturing*, 30(5), 674-695.
- 25- Dawood, F, S. & Hussein, A. I. (2017) Strategic vigilance and its role in improving the level of nursing services: applied research at Ghazi Hariri Hospital. *Journal of Economics and Administrative Science*, 23(96), 47
- 26- Dawood, F. & Abbas, A. (2018). The Role of strategic vigilance in the operational performance of the banking sector: Field research in a sample of private banks. *European Journal of Business and Management*,.
- 27- Derfuss, P. J., Magritte, P. G., Grimm, C. M., & Smith, K. G. (2008). The Red Queen effect: Competitive actions and firm performance. *Academy of Management Journal*, 51(1), 61-80.
- 28- Doss, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of management*, 29(3), 351-378.
- 29- Du Plessis, T., & Galway, M. (2016). Developing a competitive intelligence strategy framework supporting the competitive intelligence needs of a financial institution's decision makers. *South African Journal of Information Management*,.
- 30- Du Tait, A. S. A. (2013). Comparative study of competitive intelligence practices between two retail banks in Brazil and South Africa. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 3(2).
- 31- Du Tait, A. S. A. (2013). Comparative study of competitive intelligence practices between two retail banks in Brazil and South Africa. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 3(2).
- 32- Du Torit, A. S. (2015). Competitive intelligence research: An investigation of trends in the

- literature. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 5(2).
- 33- Dutta, S. K. (2013). Ambidexterity as a mediating variable in the relationship between dynamism in the environment, organizational context and strategic renewal. *Jindal Journal of Business Research*, 2(1), 27-41.
- 34- El Yasmin ; Mohamed Jaouad,(2013)" the management by process & the strategic watch. *Journal of Marketing Theory and Practice. Vol 15.*
- 35- Fadhil, S. D., & Ali, F. A. (2018). The role, of strategic vigilance in the operational performance of the banking sector: Field Research in a Sample of Private Banks. *European Journal of Business and Management*, .
- 36- Fleisher, C. S., & Wright, S. (2010). Competitive Intelligence analysis failure: diagnosing individual level causes and implementing organizational level remedies. *Journal of Strategic Marketing*,
- 37- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2014). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Driving Desired Futures*, 296-327..
- 38- Frank W , Capek (2012), Optimizing Customer Intelligence Processes , Customer Innovations American Hilden Wampum Mogo & others (2012), An investigation into competitive Intelligence
- 39- Gilbert, J. (2016). An empirical vision for organizational renewal: Utilizing self-reflection and self-awareness to prompt deep transformation. *International Journal of Business Administration*, 7(3), 1-14.
- 40- Gooney, R, M. & Kush, G, D. (2009) intelligence organizational , and the institutional researcher, New Direction for Institutional Research ,Vol.
- 41- Handset, B. (2010). Business intelligence dashboard in decision making.

- 42- Hayden, M. (2012). Essays on upper echelons & strategic renewal: A multilevel contingency approach (No. EPS-2012-259-STR).
- 43- Hinkin, T. R. (1995) A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations. Journal of Management, 21, pp 967-988
- 44- Isa, N. & Bakhtin, N. (2019). Strategic vigilance as a mechanism to support the competitiveness of Algerian industrial enterprises - Study of the case of the Algerian Industrial Establishment for Telecommunications SITEL in Tellme. Economic Development Journal, 4(2), 99-114.
- 45- Isai, B. Ammar, M. (2017) A shift to digital customs as an entry point for achieving strategic vigilance, Journal of Financial, Accounting and Management Studies.
- 46- Jailed, K. M., Hasan, A. J., & Hussain, A. N. (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 Nasiriya, Iraq. *Multicultural Education*, 7(1).
- 47- Janell, J., & Stale, P. (2011). Measuring organizational renewal capability: case training service business. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.
- 48- JANISSEK-MUNIZ, R., & Leica, H. (2003). Vielle stragétigic: application internet et sites Web pour «provoquer» des information à caricature anticipative. *In Colloquy de association Information et Management*.
- 49- Johnson, G., & Scholes, K. (1997). Exploring Corporate Strategy. Prentice.
- 50- Karajan, J., Gauri, R., & Mogo, H. (2012). Competitive intelligence practices and their effect on profitability of firms in the Kenyan banking industry.
- 51- Kediri, M. (2017) Strategic vigilance and innovation in the economic establishment - a field study of a sample of Algerian economic institutions. University About Bakr Belk aid tlemcen Algeria.

- 52- Kinley, A. L. P., Akimbo, A. M., & Ismail, T. A. (2017). The influence of marketing intelligence on business competitive advantage (A study of diamond bank Plc). *Journal of competitiveness Management* (pp. 183-215). Gabbler.
- 53- Larvie, D., Stetter, U., & Tuchman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management annals*, 4(1),
- 54- Leica, H. (1997). Vielle strategies: concepts et demarche de muse an place dens l'entreprise. Association des professionnels de information et de la documentation.
- 55- Longneck-Hall, C. A., & Innocence-Gray, J. L. (2013). Institutionalized organizational learning and strategic renewal: The benefits and liabilities of prevailing wisdom. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 420-435.
- 56- Manuel, E. G. (2018). Leadegilance: Leadership Plus Vigilance. Available at SSRN 3093961.
- 57- Mejarshin, A. S., & Akbar, S. (2013). Competitive intelligence, Competitive advantage in the success business organizations. *Department of Management, Gurgaon Bank, Islamic Azad, university, Courage Iran, RRAMT*, 38(3), 408-417.
- 58- Mir khan, K., Abdullah, M., & Alsamarai, S. (2017). The role of competitive intelligence types in marketing of banking services. *International Journal of Business and Social Science*, 8(10), 98-118.
- 59- Mohammed, H. Z., & Kick, O. (2015). Measuring competitive intelligence as a case of north Cyprus banks. *International Journal of Economics & Management Sciences*, .
- 60- Munds, T. O. (2013). Strategic repositioning in the construction industry–An examination of main challenges.
- 61- Nenzhelele, T. E., & Palliser, R. (2014). Competitive intelligence Implementation challenges of small and

- medium-sized enterprises. *Mediterranean Journal of social sciences*, 5(16), 92-92.
- 62- Nikolaos, T., & Evangelic, F. (2012). **Competitive intelligence: concept, context and a case of its application. *Science Journal of Business Management*, 2012..**
- 63- Omron, H. & Abounded, M. (2019). **The role of strategic vigilance in achieving strategic success Field study at Libyan mobile phone company Sabha.** *Journal of Pure & Applied Sciences*,.
- 64- Outlie, J., Maule, M., Keli, T., & Zahra, S. A. (2009). **Exploration, exploitation, and financial performance: analysis of S&P 500 corporations. *Strategic management journal*, 30(2),**
- 65- **practices & their effect on profitability of firms in the banking industry:** A case of Equity Bank Management, volume 2 number 2, April.
- 66- Rajas, M. (2013). **A Behavioral Theory of Strategic Renewal: The Impact of Performance Feedback and Organizational Learning on Strategic Renewal Actions (Doctoral dissertation).**
- 67- Raves, D., & Lojacono, G. (2005). **Managing design and designers for strategic renewal. *Long range planning*, 38(1), 51-77.**
- 68- Rotenberg, J. H. (2007). **Competitive Intelligence and Senior Management:" The Best Solution to where to Place the Office of Competitive Intelligence is on a Par with Functions that Report Directly to the Board". Eburon Uitgeverij BV.**
- 69- Sáez-Martínez, F. J. (2011). **Strategic renewal, cooperation, and performance: a contingency approach. *Journal of Management and Strategy*, 2(4),**
- 70- Salah, R. (2008). **La Vielle strategies au service de intelligence d'entreprise. *Seminaries sur intelligence économique*, 23 Decembers, Hotel El Eurasia, Alger, Algeria.**

- 71- Schmitt, A., Reich, S., & Volberda, H. W. (2018). Strategic renewal: Past research, theoretical tensions and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 81.
- 72- Silguero, G. C., Gomez, M. Á. F., Fernandez, I. A., & Paloma, D. R. (2019). Competitive intelligence and sustainable competitive advantage in the hotel industry. *Sustainability*, 11(6), 1597.
- 73- Štefániková, L., & Makarova, G. (2014). The need of complex competitive intelligence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 669-677.
- 74- Stevenson, W. J. (2010). Operations management: an Asian perspective.
- 75- Stienstra, M. (2008). Strategic Renewal in Regulatory Environments: How inter-and intra-organizational institutional forces influence European incumbent energy firms (No. EPS-2008-145-STR).
- 76- Summon, W. L., Kurland, M. A., & Spitalnick, R. (1984). Business competitor intelligence: methods for collecting, organizing and using information. *New York.*
- 77- Sussi, D. B., Farina, A., Karana, W. B. A., & Kareem, N. (2016, January). A Competitive Intelligence Solution to Predict Competitor Action Using K modes Algorithm and Rough Set Theory. In KES.
- 78- Tausig, M. (2013). The neglected need for strategic renewal in emerging markets: Lessons from Vietnam in transition. *Business Horizons*, 56(4), 465-471.
- 79- Turban, E., Leander, D., McLean, E., & weathered, J. (2007). Information technology for management: Transforming organizations in the digital economy. *John Wiley & Sons, Inc..*
- 80- Volberda, H. W., Baden-Fuller, C., & Van Den Bosch, F. A. (2001). Mastering strategic renewal: Mobilizing renewal journeys in multi-unit firms. *Long Range Planning*, 34(2), 159-178.

- 81- Wiki, B. (2018). **OP RETURN.[ONLINE] Available at [https://en. bitcoin. it/wiki. OP RETURN.](https://en.bitcoin.it/wiki.OP_RETURN)[Accessed 13 January 2018].**
- 82- Wolters, K. (2011). **Competitive intelligence. In Application**
- 83- WOOLDRIDGE, B., & FLOYD, S. W. (1999, August). **IDEA GENERATION IN STRATEGIC RENEWAL. In Academy of Management Proceedings (Vol. 1999, No. 1, pp. N1-N6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.**
- 84- Wright, S., Pick ton, D. W., & Callow, J. (2002). **Competitive intelligence in UK firms: a typology. Marketing Intelligence & Planning.**
- 85- Yusra bade and rami fauna (2005), **An approach for managing the integration of new product development process in biotech start-U.P.S management of technology hay success factors for innovation and sustainable development selected papers from the twelfth international conference on management of technology university of Florida, U.S.A.**
- 86- Zanussi, A. (1998). **Competitive intelligence through data mining public sources. Competitive Intelligence Review: Published in Cooperation with the Society of Competitive Intelligence Professionals, 9(1),**



الملاحق

ملحق (1)

استمارة استبيان

السادة الافاضل ..

تحية طيبة :

يجري الباحث دراسة بعنوان (اليقظة الاستراتيجية كمنظور معاصر للذكاء التنافسي من خلال الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي) دراسة تحليلية لاراء عينة من قادة مصارف القطاع الخاص)، وهي دراسة ميدانية على المصارف الخاصة العاملة في العراق، وتعد جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية من جامعة المثنى.

وبوصفكم صناع القرار ومتخذيهِ في مصارفكم، وانطلاقاً من موقعكم الاداري وتعايشكم مع الاحداث و الازمات ميدانيا فانتم الاصلح لتزويد الدراسة بالمعلومات الواقعية والصحيحة، وعليه نتوجه اليكم بالاستبانة المرفقة راجين منكم ولما تتمتعون به من خبرة في مجال عملكم الاجابة على فقراتها.

ان الباحث على ثقة تامة بانكم ستكونون خير عون لخدمة البحث العلمي في المقام الاول وتطويراً لأداء مصارفكم في المقام الثاني، علماً ان المعلومات الواردة في الاستبانة لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

مع وافر الشكر والتقدير ..

الباحث

علي مفتن صيوان

اشراف

أ.م.د. سلام جاسم حمود العارضي

2022م

المحور الاول: المعلومات الديموغرافية

النوع الاجتماعي : ذكر انثى

الفئة العمرية : 29-20 39-30
 50-40 فاكثر -50

المؤهل العلمي : دبلوم بكالوريوس دبلوم عالي
 ماجستير دكتوراه

الموقع الوظيفي : مدير عام نائب مدير عام
 خبير مدير تنفيذي
 رئيس قسم مسؤول شعبة
 مدير فرع مدير وحدة

عدد الخدمة في المصرف : 5-1 10-6 15-11
 20-16 25-21 فاكثر -26

المحور الثاني : متغيرات الدراسة

اولاً: اليقظة الاستراتيجية : وتعرف اليقظة الاستراتيجية على انها صحة تتطلب تطوير نموذج جديد في إدارة المعلومات يتعلق بمفهوم الجودة ، وتعني كميأ عملية معلوماتية تطوعية ويمكن للمصرف من خلالها البحث عن معلومات حول أنشطة ، معرفية أو تنمية بيئية محده.

اليقظة البيئية : هي يقظة شاملة لتحديد جميع التطورات (الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية) (ونقاط القوة والضعف) التي تؤثر على أنشطة المصارف ، وكذلك متابعة جميع الأحداث والتغيرات التي تحدث تلك البيئات.

الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق
اليقظة البيئية	5	4	3	2	1
1. يتابع مصرفنا باستمرار المنشورات والتقارير الحكومية التي تؤثر على نشاطه واسواقه.					
2. يبحث مصرفنا باستمرار في القدرات المعيشية للزبائن.					
3. يبحث مصرفنا باستمرار في الاتجاهات الاستهلاكية والادخارية للزبائن.					
4. يوفر مصرفنا المعلومات الكافية عن الثقافات لأسواق الصناعة المصرفية المستهدفة.					
5. يقوم مصرفنا بالمتابعة المستمرة للتطورات الديموغرافية في سوق عمله.					

اليقظة التكنولوجية : هي جهد يقوم به المصرف لرصد وتحليل معلومات دقيقة عن بعض الأحداث الاقتصادية و التكنولوجية والاجتماعية والتجارية ويقوم بنشرها واسترجاعها وتعد نشاطاً تتحدد به عمليات المصرف.

الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق
اليقظة التكنولوجية	5	4	3	2	1
1. يهتم مصرفنا بالمراقبة المستمرة للتطورات التكنولوجية في ميدان نشاطه.					
2. تتواجد لدى مصرفنا قاعدة بيانات تسهل من سرعة اتخاذ القرارات					

الملاحق

					3. يتابع مصرفنا باستمرار تطور الابتكارات في ميدان نشاطه.
					4. يهتم مصرفنا بأمن المعلومات للمحافظة على مكانته في السوق.
					5. يتابع مصرفنا تطور البنى التحتية التي تخص تطوير التكنولوجيا المتعلقة بنشاطه .

اليقظة التنافسية: وهي نشاط يسمح للمصرف بتحديد منافسيه الحاليين والمحتملين وكذلك البيئة التي تتطور فيها المصارف المنافسة، ويتم ذلك من خلال جمع المعلومات الكمية التي تتعلق بالأداء الحالي للمنافسين واستراتيجياتهم النوعية والكمية .

الفقرات					لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
اليقظة التنافسية									
					1. لدى مصرفنا المعلومات عن سلوك المنافسين الحاليين بصورة مستمرة.				
					2. يدرس مصرفنا باستمرار امكانية دخول منافسين جدد للسوق.				
					3. يعمل مصرفنا على تحديد الاسواق المحتملة بشكل دقيق.				
					4. يتنبأ مصرفنا بردود افعال المنافسين حول اجراءاته.				
					5. تقوم ادارة مصرفنا بالاطلاع على التقارير اليومية عن تطورات سوق العمل.				

اليقظة التجارية : نشاط مصرفي يسعى إلى تتبع ومراقبة كل التغييرات الحاصلة في بيئة المصرف ذات الصلة بتغيير أذواق المستهلكين ، تطور رغباتهم ، احتياجاتهم ، وتطور السوق ، إلى جانب الاهتمام المستمر بشكاوى الزبائن وتعطي أهمية كبيرة لمختلف الضمانات واجال التسليم والاستمرارية في العلاقة مع الموظفين ،وجوده الخدمات .

الفقرات					لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
اليقظة التجارية									
					1. يركز مصرفنا على الزيارات الميدانية المستمرة للحصول على المعلومات الضرورية.				
					2. يهتم مصرفنا بحضور المؤتمرات للاستفادة من التوجهات				

					المستقبلية للمنافسين.
					3.يسعى مصرفنا لرفع ولاء الزبون من خلال ترجمة المعلومات المتعلقة بأرائهم وتوقعاتهم الى خصائص انتاجية وتسويقية لديه.
					4.يوفر مصرفنا باستمرار المعلومات حول بيئة العمل الخارجية.
					5.يتابع مصرفنا باستمرار تطور علاقاته مع زبائنه.

ثانيا : الذكاء التنافسي : هو استراتيجية عالية المستوى تنفذها المصارف تسعى من خلالها للحصول على معلومات محدثة وجديدة حول التغييرات التي حدثت وتحدث في السوق ونشاطات المنافسين والزبائن في محاولة لاكتساب ميزة تنافسية ضد المنافسين الآخرين.

الذكاء التكنولوجي : هو عملية التركيز بدقة على العلوم والتكنولوجيا وتأثيرها على أنشطة البحث والتطوير داخل المصارف.					
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	الفقرات
1	2	3	4	5	الذكاء التكنولوجي
					1.يعتمد مصرفنا على التكنولوجيا الحديثة في جمع وتخزين المعلومات.
					2.لدى مصرفنا خبراء متخصصين في جمع المعلومات التكنولوجية.
					3.لدى مصرفنا خبراء في البحث عن احدث التكنولوجيا.
					4.يتابع مصرفنا كل التطورات والابتكارات التكنولوجية في مجال نشاطه.
					5.يقوم مصرفنا بمراقبة ومتابعة التكنولوجيا المعتمدة من قبل المنافسين.
					6.يعتمد مصرفنا كليا على التكنولوجيا المتقدمة في تقديم خدماته لزبائنه

ذكاء المنافسين : الجهود الهادفة الى جمع معلومات دقيقة عن السوق والمنافسين ، مثل معرفة سياسات التكامل والتحالف الاستراتيجي القائمة في السوق ، لتقليل المخاطر ، ومراقبة ظهور خدمات جديدة و مبتكرة تؤدي إلى زيادة المنافسة ، وخاصة الجديدة منها.

الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق
1	2	3	4	5	ذكاء المنافسين
1.يعتمد مصرفنا على تحليل البيئة الخارجية لمعرفة المزايا التنافسية الخاصة بالمنافسين.					
2.لدى مصرفنا خبراء متخصصين في جمع المعلومات عن المنافسين وزبائنهم.					
3.يعمل مصرفنا على جمع المعلومات عن خدمات المنافسين من اجل توفير خدمات مصرفية ذات مزايا تنافسية افضل من منافسيه.					
4.يعتمد مصرفنا على تقارير المحللين الاقتصاديين لتزويده بالمعلومات عن المنافسين.					
5.يعتمد مصرفنا على جمع المعلومات عن المنافسين من خلال المعارض الدولية.					

ذكاء الزبون: هو تعديل الخدمات وفقاً لاحتياجات الزبائن ، أي البحث عن المعلومات وتنزيلها للحصول على رضا الزبون ، وإطلاق خدمات جديدة بناءً على احتياجات الزبائن للخدمات الحالية لجعلها أكثر تنافسية.

الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق
1	2	3	4	5	ذكاء الزبون
1.يسعى مصرفنا الى جذب زبائنه من خلال تخفيض اسعار الفائدة كمناصفة سعرية.					
2.يعمل مصرفنا على جذب زبائن جدد من خلال تقديم خدمات بخصائص واشكال متنوعة كمناصفة غير سعرية.					
3.يعمل مصرفنا على مراقبة عمليات الشراء الخاصة بالزبون بشكل مباشر .					
4.يتابع مصرفنا بشكل مستمر احتياجات ورغبات زبائنه.					
5.يسعى مصرفنا لتقديم خدمات ذات جودة عالية لتضمن استمرارية العلاقة مع الزبون.					

ذكاء التحالف الاستراتيجي: يقصد به فهم ومراقبة المصارف الضعيفة غير القادرة على المنافسة واستحواذ المنافسين عليها ويلتزم المصرف بموجبها بجمع المعلومات حول أقوى المنافسين والمواءمة معهم بناءً على اهتماماتهم المشتركة ، مثل تقليل تكاليف البحث والتطوير في المقابل ، والاستفادة من الخبرة في العديد من المجالات.				
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق بشدة	الفقرات
1	2	3	4	5
				1.يعتمد مصرفنا على مشاركة جهات اخرى لزيادة حصته السوقية.
				2.يعتمد مصرفنا على استراتيجية التحالف من اجل التقليل من تكاليف البحث والتطوير ومن اجل زيادة ارباحه.
				3.يعتمد مصرفنا على استراتيجية التكامل مع جهات اخرى لتخفيض التكاليف.
				4.يعتمد مصرفنا في صياغة استراتيجياته على المعلومات التي جمعت من بيئته الخارجية.

ثالثا : التجديد الاستراتيجي : يعرف بأنه طريقة جديدة تمكن المديرين التنفيذيين من تحويل مصارفهم بشكل استباقي دون القلق من حدوث أزمة ، مما يمنح المصارف المزيد من الفرص للتحديث والتفاعل بطريقة تلبي رغباتهم.

التصور الاستراتيجي: هو قدرة تنافسية تمكن المصرف من إنشاء مساحة منافسة محتملة أو إعادة تشكيل المساحة الحالية في المستقبل ، بحيث تشكل المصارف العديد من الفرص على المدى الطويل ، لأن التصور الاستراتيجي يعطي المصارف القدرة على إعادة تشكيل سوق موجود فعلا او تطوير المحتمل.				
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق بشدة	الفقرات
1	2	3	4	5
				التصور الاستراتيجي
				1.تمتلك ادارة مصرفنا توقعات مشتركة لما سيكون عليه المصرف في المستقبل.
				2.يمتلك مصرفنا خطط محددة تتناغم مع التصورات المستقبلية لدى ادارة المصرف.
				3.يمتلك مصرفنا خطط استثمارية تتوافق مع مراحل تحقيق تصوراته المستقبلية.

الملاحق

					4.تمتلك ادارة مصرفنا تصورا واضح عن طبيعة المناطق التي سيعمل بها المصرف في المستقبل.
--	--	--	--	--	---

استكشاف الفرص: هو عملية يتبعها المصرف للتوسع في أنشطته بما يتناسب وحجم التغيرات والتطورات المستمرة في عالم الأعمال ، فالمصرف الذي يسعى لتحقيق النجاح والتطور في عمله لابد له أن يتبع استراتيجيات مرئية تمكنه من البحث واستكشاف فرص جديدة تجعل المصرف قادرا على المنافسة في السوق وتخلق لها قيمة في الامد البعيد.

الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
استكشاف الفرص	5	4	3	2	1
1.يقوم مصرفنا بعملية الاستكشاف بهدف ابتكار خدمات جديدة او تطوير الخدمات المالية ليتميز عن المنافسين.					
2.يسعى مصرفنا الى التكيف مع البيئة الخارجية من خلال استكشاف الفرص الجديدة.					
3.تهتم ادارة مصرفنا في تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص الجديدة واستثمارها.					
4.تقوم ادارة مصرفنا بالتجريب المتكرر للمفاهيم والممارسات الجديدة.					

تكوين الافكار الجديدة: هي الأفكار التي نشأت من قبل الأفراد والذين يمكنهم الوصول إلى معلومات مختلفة ومهمة استراتيجياً مما يعطيهم القدرة والمهارات اللازمة لتنسيق المعلومات المختلفة والمعرفة الموجودة. تمثل هذه الأفكار شكلاً من أشكال معرفة الذات وهي تمثل القدرة على توليد أفكار جديدة من خلال إلهام الأفكار المختلفة.

الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
تكوين الافكار الجديدة	5	4	3	2	1
1.تمتلك ادارة مصرفنا مهارات فائقة في طرح افكار رائدة.					
2.تمتلك ادارة مصرفنا منهج استراتيجي ثابت يجعله قادر على توليد الافكار الجديدة.					
3.تتبنى ادارة مصرفنا الافكار الجديدة التي تسهم في خلق خدمات جديدة.					

الملاحق

					4.تحفز ادارة مصرفنا العاملين الذين يتقدموا بأفكار ابداعية وجديدة تسهم في خلق التميز والابداع.
					5.تقوم ادارة مصرفنا بتدريب وتطوير وتأهيل افرادها لغرض الابداع.
استغلال واستثمار الفرص: هي عملية تستخدم من خلالها المصارف قدرتها على إعادة التفكير في وضعها التنافسي من أجل تحقيق استجابة سريعة للمتطلبات التنافسية الحالية اذ تعد المخاطر والمنافسة بمثابة القوه الدافعة لفرص الاستثمار بحيث يمكن استخدام مهارات وخبرات المصرف لاستغلال واستثمار الفرص الاستثمار المكتشفة .					
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	الفقرات
1	2	3	4	5	استغلال واستثمار الفرص
					1.يسهم استثمار الفرص في اعادة التفكير وتعزيز الموقف الاستراتيجي لمصرفنا.
					2.تستجيب ادارة مصرفنا بسرعة للاحتياجات التنافسية في الاسواق الناشئة .
					3.تحرص ادارة مصرفنا على استثمار الفرص الحالية قبل المنافسين الاخرين لتحقيق اهدافها التنظيمية.
					4.تركز ادارة مصرفنا على خبرات ومهارات العاملين في المصرف لاستثمار الفرص المتاحة.

الفعل الاستراتيجي المنسق : هو سلسلة من الإجراءات وردود الفعل الاستراتيجية التي يستخدمها فريق الإدارة العليا في المصرف عند التفاعل مع المنافسين وبيئة العمل الخارجية في محاولة لإنشاء ميزة تنافسية.					
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	الفقرات
1	2	3	4	5	الفعل الاستراتيجي المنسق
					1.تؤكد ادارة مصرفنا على اهمية تكامل الاعمال بين كافة المستويات التنظيمية.
					2.تعمل ادارة مصرفنا على تنفيذ خططها الموضوعية بما ينسجم مع الموارد المتاحة.
					3.تستند ادارة مصرفنا على رؤية ورسالة واهداف موحدة متناسقة في تقديم خدماتها الجديدة وبما يتفق مع تصوراتها المستقبلية.
					4.تسعى ادارة مصرفنا لتطوير قدراتها المعرفية بما يلبي تصوراتها المستقبلية.

ملحق (2)

قائمة بأسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبيان

الجامعة	التخصص الدقيق	اللقب العلمي	الاسم	ت
جامعة البصرة	إدارة تسويق	استاذ دكتور	عبد الرضا فرج بدرأوي	1
جامعة الكوفة	الإدارة الاستراتيجية	استاذ دكتور	هاشم فوزي العبادي	2
جامعة القادسية	إدارة تسويق	استاذ دكتور	حسين علي عبد الرسول	3
جامعة كربلاء	الإدارة الاستراتيجية	استاذ دكتور	اكرم محسن الياسري	4
جامعة القادسية	إدارة التسويق	أستاذ مساعد دكتور	احمد كاظم عبد العبودي	5
جامعة تكريت	الإدارة الاستراتيجية	أستاذ مساعد دكتور	حاتم علي عبدالله الحمداني	6
جامعة كربلاء	الإدارة الاستراتيجية	أستاذ مساعد دكتور	عادل عباس عبد حسين الجنابي	7
جامعة الكوفة	الإدارة المالية	أستاذ مساعد دكتور	علي حميد هندي	8
جامعة القادسية	الإدارة الاستراتيجية	أستاذ مساعد دكتور	جواد محسن راضي	9

ملحق (3)

المصارف المستجيبة عينة الدراسة

المصرف	الفروع المستجيبة للدراسة	سنة التأسيس	رقم القانون	راس مال المصرف
مصرف بغداد	العمارة / ذي قار السماوة / الديوانية	1992		100 مليون دينار
مصرف الجنوب الاسلامي	الكويت / العمارة السماوة / الديوانية	2016		250 مليار دينار
مصرف الخليج التجاري	العمارة / ذي قار السماوة / الحلة	1999		600 مليون دينار
مصرف ايلاف الاسلامي	البصرة / ذي قار السماوة / العمارة	2001		2 مليار دينار
مصرف المتحد للاستثمار	الديوانية / الحلة/ ذي قار	1994		1 مليار دينار
مصرف التنمية الدولي	العمارة / الكوت النجف / كربلاء	2011		100 مليار دينار
مصرف بابل	الحلة / النجف / كربلاء	1999		500 مليون دينار
مصرف الطيف الاسلامي	الحلة / ذي قار ديوانية / العمارة	2006		85000 الف دولار
مصرف الاتحاد العراقي	الكويت / البصرة العمارة / ذي قار	2002		250 مليار دينار
المصرف العراقي الاسلامي	الحلة / السماوة / الديوانية	1992		51 مليار دينار
المصرف الوطني الاسلامي	العمارة / البصرة / نجف	2005		251 مليار دينار
مصرف اشور الدولي	البصرة / كربلاء	2005		250 مليار دينار
مصرف الائتمان العراقي	كربلاء / البصرة / الحلة	1998		250 مليار دينار
مصرف الاستثمار	الحلة / نجف	1993		250 مليار دينار
مصرف الثقة الدولي	العمارة / الحلة / البصرة	2017		250 مليار دينار

ملحق (4)

الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

المصرف	الفروع المستجيبة للدراسة	حجم العينة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الصالحة	نسبة الاستجابة
مصرف بغداد	العمارة	200	4	4	4	%100
	ذي قار		5	5	5	%100
	السماوة		3	3	3	%100
	الديوانية		3	3	3	%100
مصرف الجنوب الإسلامي	الكويت	6	5	5	5	%100
	العمارة		3	3	3	%50
	السماوة		2	2	2	%100
	الديوانية		2	2	2	%100
مصرف الخليج التجاري	الكويت	4	3	3	3	%50
	العمارة		2	2	2	%50
	السماوة		2	2	2	%100
	الحلة		3	3	3	%50
مصرف ايلاف الإسلامي	البصرة	6	3	3	3	%50
	ذي قار		3	3	3	%100
	السماوة		5	5	5	%100
	العمارة		4	4	4	%100
المصرف المتحد للاستثمار	الديوانية	4	2	2	2	%50
	الحلة		2	2	2	%50
	ذي قار		4	4	4	%100
	العمارة		3	3	3	%50
مصرف التنمية الدولي	الكويت	6	6	6	6	%100
	النجف		2	2	2	%100
	كربلاء		2	2	2	%100
	العمارة		4	4	4	%100
مصرف بابل	الحلة	4	2	2	2	%50
	النجف		2	2	2	%50
	كربلاء		4	4	4	%100
	الحلة		3	3	3	%100
مصرف الطيف الإسلامي	الكويت	5	5	5	5	%100
	ذي قار		5	5	5	%100

الملاحق

%50	3	3	6	الديوانية	
%50	2	2	4	العمارة	
%50	2	2	4	الكويت	مصرف الاتحاد
%50	4	4	8	البصرة	العراقي
%100	5	5	5	العمارة	
%100	6	6	6	ذي قار	
%100	5	5	5	الحلة	مصرف العراق
%100	5	5	5	السماوة	الإسلامي
%100	10	10	10	الديوانية	
%100	6	6	6	العمارة	المصرف الوطني
%100	6	6	6	البصرة	الإسلامي
%100	2	2	2	النجف	
%100	4	4	4	البصرة	مصرف اشور
%100	4	4	4	كربلاء	الدولي
%100	3	3	3	كربلاء	مصرف الائتمان
%100	8	8	8	البصرة	العراقي
%100	6	6	6	الحلة	
%100	8	8	8	العمارة	مصرف الاستثمار
%100	6	6	6	الحلة	
%100	4	4	4	النجف	
%100	8	8	8	العمارة	مصرف الثقة
%100	7	7	7	الحلة	الدولي
%100	8	8	8	البصرة	
%100	200	214	250	200	المجموع

Abstract:

In this study we aim to clarify the relationship of strategic vigilance and competitive intelligence through analyzing the intermediate role of strategic renewal. Depending on the main question of the study which is as follows: Is strategic vigilance enhance the competitive intelligence of the banks, and is strategic renewal will increase this relationship? The main hypothesis of this study is: (The strategic vigilance variable has an indirect, statistically significant effect on the intelligence variable through strategic renewal.) The private banks in Iraq were selected as a community of the current study based on the descriptive and analytical approach. (250) questionnaire forms were distributed (214) questionnaires were retrieved, and only (200) forms were valid for statistical analysis. The study relied on (SPSS.V.26) and (AMOS.V.24) with a set of statistical tools such as Pearson's simple correlation to test the correlation between the study variables, in addition to SEM structural equation modeling to test the hypotheses of influence, The researcher conducted the CFA confirmatory factor analysis, several results have been concluded, the most important of which are: The presence of a direct effect of strategic vigilance on competitive intelligence clearly at the level of dimensions, and this effect increases through strategic renewal, in the light of these results many recommendations were built:

The necessity for the leaders of the banks studied in the research to pay attention to important issues such as strategic vigilance and its importance in enhancing competitive intelligence with interest in strategic renewal.

Key words: strategic vigilance, strategic renewal, competitive intelligence.

Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Muthanna

College of Administration and Economics

Department of Finance and Banking Sciences



Strategic vigilance as a contemporary perspective to enhance competitive intelligence through the mediating role of strategic renewal: analytical field study to the managers opinions of private banks in middle and southern of Iraq.

**Master Thesis Submit
to the board of Administration and Economic College -
Muthanna University as apart of fulfilment to obtaining a
Master's degree in Financial and Banking Sciences**

by

ALI MFTEN SAWAN

Supervised By

Assist.Prof: Salam Jassim Hmood

1444 H.O

2022 A.D