



اثر الذكاء التنافسي في اليقظة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال (دراسة تحليلية في المصارف العراقية الاهلية)

أ.د. حمزة محمود شمخي

كلية ادارة الأعمال/ جامعة البيان

بغداد - العراق

Email: hamza.m@albayan.edu.iq

المخلص

يعد الذكاء التنافسي أحد اضلاع مثلث ذكاء الاعمال، ومضمونه العملية التحليلية التي تحول المعلومات المتفرقة عن المنافسين والعملاء الى معرفة استراتيجية، ويترافق هذا الذكاء مع اليقظة الاستراتيجية التي تعد أنضج وسيلة لرفع منافسة منظمات الاعمال من خلال مسابقة التكنولوجيا الرقمية المعاصرة في نسق المعلومات في ضوء هذا الترافق هدف البحث ليتناول أثر الذكاء التنافسي وبعديه ذكاء السوق والذكاء التكنولوجي في اليقظة الإستراتيجية لمنظمات الاعمال. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعداد استبانة خاصة تتناسق ومتطلبات البحث.

توصل البحث بعد تطبيقه في عدد من المصارف الاهلية في العراق الى عدد من الاستنتاجات كان اهمها وجود اثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي وبعديه ذكاء السوق والذكاء التكنولوجي في اليقظة الاستراتيجية لتلك المصارف. كما عرض البحث عدد من التوصيات في مقدمتها ضرورة اهتمام الإدارات المصرفية بالذكاء التنافسي واليقظة الإستراتيجية، إضافة إلى الاهتمام بعملية الاستثمار في التكنولوجيا وتعزيز المعرفة الرقمية لأن ذلك يعد أساس في المحافظة على الحصة السوقية في سوق العمل المصرفي.

الكلمات المفتاحية: (الذكاء التنافسي، ذكاء السوق، الذكاء التكنولوجي، اليقظة الإستراتيجية).

The Impact of Competitive Intelligence on the Strategic Vigilance of Business Organizations: An Analytical Study in Private Iraqi Banks

Prof. Hamza Mahmoud Shamkhi

College of Business Administration, Al-Bayan University

Baghdad, Iraq



Abstract

Competitive intelligence is one of the pillars of business intelligence, and it involves the analytical process that transforms scattered information about competitors and customers into strategic knowledge. This intelligence is accompanied by **strategic vigilance**, which is considered the most mature means to enhance the competitiveness of business organizations by keeping up with contemporary digital technology in the information system.

In light of this association, the research aims to examine the impact of competitive intelligence and its two dimensions, market intelligence and technological intelligence, on the strategic vigilance of business organizations. To achieve this goal, the descriptive-analytical method was used, and a special questionnaire was prepared to align with the research requirements.

The research, after being applied to a number of private banks in Iraq, concluded with several findings, the most important of which was the existence of a statistically significant impact of competitive intelligence and its two dimensions, market intelligence and technological intelligence, on the strategic vigilance of these banks. The research also presented several recommendations, foremost among them being the need for banking management to pay attention to competitive intelligence and strategic vigilance, in addition to focusing on investment in technology and enhancing digital knowledge, as this is essential for maintaining market share in the banking labor market.

Keywords: Competitive intelligence, market intelligence, technological intelligence, strategic vigilance.

المقدمة:

ينظر الى ثلاثية الذكاء (الذكاء التنافسي والذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي) من انها منظومة متكاملة ومتداخلة اتفق حولها اغلب علماء الادارة ،وهي منهج اداري استراتيجي يبدأ من الحصول على المعلومات والبيانات التي تخص البيئة الداخلية لمنظمات الاعمال وبيئتها الخارجية، واجراء تحليل شامل لها وبما يمكن الادارة من تحقيق ميزتها التنافسية داخل سوق العمل. وبهذا التحديد تعد هذه الثلاثية هندسة متطورة للاداء الاداري والاستراتيجي لمنظمات الاعمال .

من ضمن هذه الثلاثية يتقدم الذكاء التنافسي Competitive Intelligence ليشكل قمة هرم هذه الثلاثية وفق مهمته الاساسية المرتبطة بتحليل المعلومات والبيانات التي يتم جمعها حول المنافسين، واستراتيجية عملهم داخل السوق ،وكذلك العملاء ودوافع ورغبات شرائهم وتحويلها الى ممارسة



استراتيجية من خلالها يمكن تحديد مراكز القوة او مجالات الضعف التي تتمتع بها منظمة الاعمال، اضافة الى الفرص والتهديدات التي تواجهها، وهذه المصفوفة هي متغيرات البيئة الداخلية والخارجية تشكل نموذجاً مهماً لتقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الاعمال من ضمن الادوات الاستراتيجية التي تلجا اليها ادارة اي منظمة اعمال لتتوافق مع الذكاء التنافسي هي اليقظة الإستراتيجية التي تعد اهم وسيلة لرفع القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، من خلال (مسايرة التكنولوجيا الرقمية المعاصرة في نسق المعلومات بعد أن اصبحت منظمات الاعمال ملزمة في تعزيز قدرتها التنافسية مع منظمات الاعمال الاخرى في سوق العمل (almejharnews.com)

اما اليقظة الإستراتيجية Vigilance Strategy هي نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة و التحليل للمحيط العلمي والتقني والتكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لانتقاط التهديدات و الفرص التطويرية. حيث تركز اليقظة الإستراتيجية على المعلومة التي لها صفة استراتيجية أو على القرارات المهمة.

ولتحقيق هذا التوجه أصبحت منظمات الأعمال مدعوة إلى وضع آليات لليقظة تمكنها من إستباق المؤشرات الخاصة بمحيطها بهدف اقتناص الفرص قبل المنافسين والاستثمار في الوقت المناسب واستقطاب العملاء والمحافظة عليهم من خلال اكتساب تنافسية اكبر وارساء انظمة لليقظة الاستراتيجية والذكاء.

ولاهمية هذين المتغيرين في حياة منظمات الاعمال، جاء هذا البحث لدراسة وتحليل احد اهم أضلاع ثلاثية ذكاء الاعمال وهو الذكاء التنافسي واثّر ذلك في اليقظة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال الاقتصادية .وسوف يتم تحليل هذه العلاقة وبيان نتائجها في المصارف العراقية باعتبارها احد اهم مكونات النظام الاقتصادي ولاشتداد المنافسة فيما بينها.

قسم البحث الى اربع مباحث، خصص الأول منه لمنهجية البحث وبعض الدراسات السابقة، اما الثاني فقد اهتم بالتأطير النظري للبحث، في حين خص المبحث الثالث بالجانب العملي واثبات الفرضيات، لينتهي بالمبحث الرابع حول الاستنتاجات والتوصيات.



المبحث الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة:

أولاً: منهجية البحث

١: إشكالية البحث وأسئلته :

يصور الفكر الإداري المعاصر شكل العلاقة التي يجب ان تكون بين الذكاء التنافسي واليقظة الإستراتيجية في اداء منظمات الاعمال، بسبب ارتباط ذلك الاداء مع بيئة تنافسية تتسم بشدة التقلب والحركية وعدم الاستقرار .

ومن هذا المنطلق شغل الترابط بين الذكاء التنافسي واليقظة الإستراتيجية إدارات منظمات الاعمال بشكل عام والادارة المصرفية بشكل خاص نتيجة لظهور العديد من المتغيرات الظرفية التي أدت إلى بروز تحديات تنافسية غاية في الاهمية مثل التطور الهائل في التكنولوجيا المستخدمة واتساع الاهتمام بالمعرفة الرقمية والتهديدات في البيئة الخارجية وفرص النمو في البيئة الداخلية والتطلع للمستقبل والتي انعكست في تأثيرها على اداء وأهداف المصارف في الربحية والنمو والاستقرار ورضا المتعاملين .ولهذا أخذ موضوع الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية صدارة اهتمامات ادارات المصارف في الاقتصاد المعاصر .

ومن خلال متابعة اداء المصارف الأهلية ونتائج عملها في سوق العراق للأوراق المالية تم الاحاطة من ان ادارات المصارف بعيدة عن الاهتمام بالافكار الادارية المعاصرة التي جعلت من الذكاء بشكله العام متغيراً لمنافستها ولنموها اضافة الى محدودية الاستثمار في التكنولوجيا وضعف الاهتمام بالمعرفة الرقمية وتجاهلها لادوات الاهتمام التنافسي لأدائها في السوق العراقية. وعلى وفق هذا التأكيد تم تحديد اشكالية البحث لمعرفة اثر الذكاء التنافسي في اليقظة الإستراتيجية لعدد من المصارف الأهلية والتأكد من استخدام مواردها وإمكانياتها المادية والبشرية والمعرفية بالطريقة التي تجعلها قادرا على تحقيق ميزة تنافسية في ظل بيئة معقدة وغير مستقرة.

لقد تم تأطير هذه الإشكالية بعدد من الأسئلة هي:



أ-هل تدرك الادارة المصرفية معنى واهمية ذكاء الأعمال بشكل عام والذكاء التنافسي منه بشكل خاص.

ب- هل تدرك الادارة المصرفية أهمية الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية باعتبارها وسائل تطور ونمو في منظمات الاعمال.

ج-هل تدرك الإدارة المصرفية ماهية واهمية الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية في ظل بيئة تنافسية معقدة وسريعة التغير.

د-هل توجد علاقة ارتباط بين كل من الذكاء التنافسي ومتغيراته واليقظة الإستراتيجية ومنهجها.

هـ-هل يتعاضم تأثير الذكاء التنافسي في اليقظة الإستراتيجية.

٢: اهمية البحث وأهدافه:

في ضوء مشكلة البحث واسئلته، فان أهمية البحث تنحصر في التعرف على ما يحدثه الذكاء التنافسي في يقظة المصارف الاستراتيجية في تحقيق اهدافها وغاياتها التي وجدت بسببها من خلال التوصل الى تصور واضح عن احتمال تأثير الذكاء التنافسي في اليقظة الاستراتيجية.

اما هدف البحث الأساسي، يتمثل في معرفة الاثر الذي يحدثه الذكاء التنافسي في اليقظة الاستراتيجية في المصارف باعتبارها منظمات اعمال رائدة في الاقتصاد الوطني يحكم عملها المتغيرات السوقية التنافسية ضمن بيئة مصرفية خارجية وداخلية معقدة وسريعة التغير والتنافس تحكمها تهديدات الحادثة في البيئة الخارجية والفرص المتاحة في البيئة الداخلية.

٣: فرضيات البحث:

وفق اشكالية البحث وأهدافه فقد حدد للبحث فرضيتين رئيسيتين هما:

الفرضية الرئيسة الأولى :



HO1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 00.5$) بين الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية في المصارف عينة البحث.

ويتفرع عن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين هما:

الفرضية الفرعية الأولى.

1. HO1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 00.5$) بين ذكاء السوق واليقظة الاستراتيجية في المصارف عينة البحث

الفرضية الفرعية الثانية:

2. HO1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 00.5$) بين الذكاء التكنولوجي واليقظة الإستراتيجية في المصارف عينة البحث.

الفرضية الرئيسية الثانية:

HO2 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 00.5$) للذكاء التنافسي على اليقظة الاستراتيجية في المصارف عينة البحث.

ويتفرع عن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين وهما:

الفرضية الفرعية الأولى:

HO2.1 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 00.5$) لذكاء السوق على اليقظة الاستراتيجية في المصارف عينة البحث.

الفرضية الفرعية الثانية :



HO2.2 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 00.5$) للذكاء التكنولوجي على اليقظة الاستراتيجية في المصارف عينة البحث.

٤: منهج البحث :

وفق مشكلة البحث وفرضياته فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لبيان اثر الذكاء التنافسي في اليقظة الاستراتيجية في عدد من المصارف التجارية و الإسلامية الاهلية العاملة في العراق و التي بلغ عددها ٢٢ مصرفا من خلال اعتماد البيانات الصحيحة التي تم الحصول عليها وتحليلها احصائيا علما ان عدد المصارف التجارية والاسلاميه الاهليه يبلغ ٥١ مصرفا في عام ٢٠٢٤ وفق منشور للبنك المركزي العراقي.

وقد تم صياغة استبيان خاص لهذا الغرض وزع على ادارات المصارف عينة البحث بواقع استبيانين لكل مصرف.

حدد في الاستبيان العامل المستقل وهو الذكاء التنافسي من خلال ١٠ اسئلة واهم اركانه وهما ذكاء السوق والذكاء التكنولوجي من خلال ٥ اسئلة لكل منهم.

اما المتغير التابع اليقظة الاستراتيجية فقد حدد من خلال ١٠ اسئلة ايضا.

والاسئلة الموجهة بمجموعها تعتمد على تحديد وتعريف وتحليل مفهوم الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية والعلاقة فيما بينهما، والعوامل المؤثرة بهما ومعرفة ادارة المصرف الاهلي والعاملين بذلك.

ثانيا: بعض الدراسات السابقة:

١- دراسة داوود (٢٠١٦) بعنوان، "الاداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي" بحث استطلاعي في عينة من المصارف الاهلية.

هدف البحث الى دراسة الاداء الريادي للمصارف وفق متغير الذكاء التنافسي والاستراتيجي، واكد البحث ان الاداء الريادي هو الذي لا تقف منافع التفوق في انجازه عند مجرد تحقيق المصرف



لأهدافه المخططة ، بل يتعدى ذلك وصولا الى الابداع في انجاز هذه الاهداف على نحو يقود الى جعل المصرف رائدا في السوق ومحط اعين المنافسين والمصارف الاخرى للاقتداء به.

وأظهرت نتائج البحث ان هناك دورا كبيرا جدا للذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء الموردين، ذكاء المنافسين، ذكاء الصناعة، ذكاء الزبون) في تحسين اداء المصارف للحصول على الريادية في السوق المصرفي العراقي.

٢- دراسة بن علي (٢٠١٨) بعنوان "دور اليقظة الإستراتيجية في خلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف لمؤسسة تيليكوم الجزائر".

هدفت الدراسة الى تحليل العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وبين قدرة منظمة الاعمال في خلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بنظام اليقظة الإستراتيجية بمحاورها الثلاث التي حدتها الدراسة وهي اليقظة التجارية واليقظة التنافسية واليقظة التكنولوجية حتى تتمكن المنظمة من خلق ميزة تنافسية.

٣- دراسة سامر و أيهم ،(٢٠١٨) بعنوان " دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية الخاصة".

اهتمت الدراسة بشكل العلاقة التي تحصل بين اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية في الاداء المصرفي لبعض المصارف التجارية السورية.

وقد توصل الباحثان إلى عدة نتائج أهمّها: وجود علاقة موجبة قوية بين اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية في المصارف التجارية السورية الخاصة.

٤- دراسة ماجد ،وصديق (٢٠١٩) بعنوان "العلاقة بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية" في الكليات الاهلية.



هدف البحث إلى تحديد العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية لعينة من الكليات الاهلية في بغداد، فقد استهدفت عينة الدراسة (١٠) من الكليات العراقية الاهلية، شُكّلت بمجمّلها (١٣٣) عضواً من اعضاء مجلس الكلية في الكليات المبحوثة. وظهرت النتائج بوجود علاقات الارتباط والتأثير للذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية في الأداء الريادي وكذلك بوجود دور لليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين الذكاء التنافسي الأداء الريادي.

٥- دراسة محمد وصلاح (٢٠٢٠) بعنوان "ممارسات اليقظة الاستراتيجية في جامعة السلطان قابوس" هدفت الدراسة إلى التوصل لإجراءات مقترحة لتفعيل ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس، وذلك من خلال التعرف على مصادر المعلومات بجامعة السلطان قابوس، وتحديد مستوى ممارسات اليقظة الاستراتيجية بالجامعة، وكذلك التعرف على معوقات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالجامعة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها:
١- أن جامعة السلطان قابوس تعتمد على عدة مصادر للمعلومات لتحقيق اليقظة الاستراتيجية بدرجة كبيرة، وجاءت التغيرات الاقتصادية في المرتبة الأولى لمصادر معلومات اليقظة، بينما جاء المنافسون الحاليون أو المرقبون في المرتبة الأخيرة.

2- أن مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية بالجامعة جاء بدرجة متوسطة.

6- دراسة عاشور، (٢٠٢١)، بعنوان "تأثير الذكاء التنافسي في تعزيز جودة الخدمة المصرفية وفق انموذج SERVQUAL".

ركزت الدراسة على معرفة مدى رغبة المصارف عينة البحث بتبني الذكاء التنافسي بمتغراته الثلاثة وهي (الذكاء التسويقي والذكاء الاستراتيجي والذكاء التكنولوجي) وتحليل درجة تطبيق انموذج SERVQUAL لجودة الخدمات المصرفية والمتمثلة بالجوانب المادية، المصادقية، سرعة الاستجابة، الامان، تفهم العميل .



ولتحقيق ذلك تم استخدام استبيان من خلاله تم جمع البيانات من عدد من المصارف العراقية العاملة في كربلاء .

توصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات كان من أهمها ، وجود توظيف جيد وفاعل للذكاء التنافسي الذي تستخدمه المصارف في احداث تغير ايجابي في جودة الخدمات المقدمة ،وقد حقق الذكاء الاستراتيجي والذكاء التكنولوجي درجة مقبولة من التأثير في جودة الخدمات المصرفية المقدمة مما يعني ان هناك توظيف جيد لهذا الذكاء من قبل ادارات المصارف .

المبحث الثاني : التاثير النظري للبحث:

في هذا المبحث سوف نعرض المضامين النظرية لمتغيرات البحث وهما الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية باعتبارهم جزء من الهندسة الإدارية المعاصرة لما فيها من تاثير واضح ومميز في رقي وتطور منظمات الاعمال وضمان ميزتها التنافسية.

اولا :الذكاء التنافسي:

يتفق علماء الادارة على ان لذكاء الاعمال business intelligence ثلاثية مبهرة تشكل مثلث متساوي الاضلاع ذو تاثير فائق على اداء منظمات الاعمال في الاقتصاد المعاصر، هما الذكاء التنافسي competitive intelligence والذكاء الاقتصادي economic intelligence والذكاء الاستراتيجي.

واحدى جدليات أدبيات الفكر الإداري المعاصر ،تؤكد أن الذكاء التنافسي او الاستخبارات التنافسية هو المتغير الأهم في هذه الثلاثية كونه يهتم في تحقيق وضمان التنافس في بيئة الأعمال المتغيرة والمعقدة والحركية وضمان عيش المنظمات وفق متطلبات العصر. وهذه الجدلية تعمقت أكثر بعد الدراسات التي قدمها العالم المبدع Michael Porter مهندس الفكر الاستراتيجي واحد اهم واضعي استراتيجيات التخطيط والقوة التنافسية لمنظمات الاعمال خصوصا بعد اصدار كتابه المرجعي والمميز عام ١٩٨٠ وهو:

.Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors



كما وتدل التجارب أن غالبية الشركات الناجحة على مستوى العالم قامت بإدخال الذكاء التنافسي كجزء فاعل في قراراتها التكتيكية والاستراتيجية، واستطاعت تكيفه مع متطلبات بيئة عملها مثل شركات Microsoft و IBM و HO و GE (النسور، ٢٠١٧).

وبسبب ذلك أصبح الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية هي المسار الأفضل لتحقيق التنافسية والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة، وأن تكامل مفردات الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية يعني بالضرورة تحقيق الميزة التنافسية في عالم يتسم بالتعقيد والتغيير المستمر (الغراوي، ٢٠٠٩).

إن هذا المسار الانجح والافضل لتحقيق التنافسية زاد من تعدد التعريفات الخاصة بالذكاء التنافسي وتحديد مضمونه وفق اهميته لمنظمات الاعمال المعاصرة.

ينظر للذكاء التنافسي competitive intelligence كونه عملية تخطيط لآليات الحصول على المعلومات ضمن أطر أخلاقية وقانونية تخص البيئتين الداخلية والخارجية وتحليلها ومعالجتها بما يساعد على اتخاذ قرارات كفيلة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

<https://ar.m.wikipedia.org>

كما ينظر له كونه، عملية تتضمن حشد وتحميل وإيصال المعلومات البيئية للمساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

– Dish man & Galf. (2008),

لذلك ينظر للذكاء التنافسي ايضا كونه، العملية التحليلية التي تحول المعلومات المتفرقة عن المنافسين والعملاء الى معرفة استراتيجية ذات صلة دقيقة وقابلة للاستخدام حول تطور السوق وفرص الاعمال والتهديدات (الذكاء التنافسي ، ترجمة مصطفى عبد ٢٠٢٠).

ويعرف الذكاء التنافسي ايضا بمثابة، اكتساب واستخدام المعلومات حول المنافسين، والمنافسين الجدد، والعملاء، والموردين، والصناعات المتنافسة، من أجل دعم عملية صنع القرار لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة (الزعبي، ٢٠٢١).



وهو ايضا ،تلك العملية التحليلية الدقيقة التي يتم بموجبها التجميع و التحليل الدائمي و المستمر للبيانات الخاصة بالبيئة الخارجية للمنظمة من خلال الأساليب الكيفية و الكمية من أجل الحصول على معلومات تقيد في عملية اتخاذ القرار .

من كل ما تقدم من تعريفات للذكاء التنافسي فان مضامينها المختلفة تشترك في تأكيد ان الذكاء التنافسي ماهو الا منهج في البحث والتحليل للمعلومات الخاصة بالمنظمة ومحيط بيئتها الخارجية من منافسين ومنتجات واسواق بهدف زيادة وتعميق قوتها التنافسية في سوق العمل .

ووفق هذه الرؤى فان الذكاء التنافسي يسمح للمنظمة بأن تكون ذات توجه وقائي بدل التوجه الاستجابي وذلك من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية (هاشمي وأقطي، ٢٠١٧) . فالذكاء التنافسي يساعد بشكل كبير ادارات منظمات الاعمال بان تحدد وتضع القرارات المسبقة التي تتحقق قبل وقوع المشكلة.

وبهذا الصدد نؤكد ان أهم ما عرضه Porter في دراساته هو ايجاد أداة غاية في الأهمية لمتابعة الذكاء التنافسي من قبل القائد الاداري لمنظمة الاعمال تسمى(أداة تحليل الاربع زوايا)لتحديد الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة، وهذه الزوايا هي(الدوافع، الافتراضات، القدرات والخطط)وهذه الزوايا الأربعة مترابطة بعضها مع البعض بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. وقد عرضت إحدى الدراسات هذه الاداة بالاتي :بحث منشور على شبكة الانترنت <https://egyptinnovate.com> تنقسم هذه الزوايا الاربع إلى فئتان هما(الحوافز والإجراءات).

ومن خلال ربط هذ الزوايا الأربعة، ستعرف الدافع لمنافسيك وبالتالي الاستراتيجية الحالية والتي هي مدعومة من قدرات المنظمة مما يساعدك على صياغة إتجاه المنظمة والقرارات المتوقعة منها وفق تتابع الخطوات الثلاث التالية:

الخطوة الأولى:

التعرف على حافز منافسك، وهناك قسمان من الزوايا التي يجب تحليلها في هذا الركن هما:(الدوافع)،اي تحديد ما يدفع ويحفز منافسيك.



يجب عليك تحديد أهداف المنافس لمعرفة ما إذا كان من المرجح أن تتغير إستراتيجيتهم أم لا في المستقبل.

والثاني (إفتراضات) الإدارة وهي الطريقة التي يرى منافسك نفسه.

يجب تحليل الطريقة التي ترى المنظمة نفسها بها مثل نقاط قوتها وضعفها.

الخطوة الثانية:

تحديد (الإجراءات) التي يمكن اتخاذها من منافسك، وتقسم هذه الاجراءات إلى قسمين:

اولا: (الاستراتيجية) التي تؤكد على إستثمارات المنظمة وخلق القيمة، وإقامة الشبكات والعلاقات. وعلى المنظمة ان تكشف عن الاستراتيجية التي تتبعها لتحديد إستراتيجيتها المستقبلية.

ثانيا: (القدرات) هو كل شيء عن موارد المنظمة.

في هذه المرحلة، تحتاج إلى تحديد القدرات والموارد التي يمكن للمنظمة إستخدامها لتحقيق أهدافها وتنفيذ إستراتيجيتها.

الخطوة الثالثة: تحديد إتجاه المنظمة.

ان الذكاء التنافسي ساهم في تحسين جودة المعلومات المتاحة للقادة الاداريين عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحسين العمليات لصنع القرار، وهو ما اشار اليه التحالف العالمي للذكاء Global Intelligence Alliance (GIA) مما يجعل ادارة اي منظمة اعمال ملزمة بمعرفة واستيعاب الذكاء التنافسي باعتباره اسلوباً ادارياً يمكن ان يضمن لها قوة تنافسية في سوق العمل ويضمن لها النمو والاستقرار .

ولتحقيق ذلك يجب ان يكون القائد الاداري في اي منظمة اعمال معاصرة ،قائداً إدارياً واستراتيجياً ماهراً ، وان يكون ذكياً بدرجة عالية ويتمتع بقدرة تحليلية تمكنه من توقع الاثر التنافسي الذي قد يصيب منظمة الاعمال.



ووفقا لمدخل علم التحكم الذاتي فإن نظام الذكاء التنافسي للمنظمات بشكل عام يتمتع بالقدرات التالية(عاشور، ٢٠٢١):

- ١- القدرة على التكيف مع الازدحام المتغيرة في البيئة الخارجية.
 - ٢- القدرة على التأثير وتحديد شكل البيئة الخارجية.
 - ٣- القدرة على إيجاد بيئة جديدة حيث يمكن العمل والقدرة على التغيير في هذه البيئات الجديدة.
 - ٤- القدرة على ادارة التنمية المستدامة مع منظمات أكبر تعد المصارف جزء منها.
- ان الذكاء التنافسي يهتم بمعالجة المعلومات وجعلها مفيدة بحيث تمكن منظمة الاعمال من تحقيق أهدافها التنافسية ويمكن القدرة على قياسه من خلال عدد من الأبعاد (هاشمي وأقطي، ٢٠١٧).
- لقد قدم عدد من الباحثين من خلال ادبياتهم نماذج عديدة توضح تأثير الذكاء التنافسي في منظمات الاعمال المعاصرة وبناء نماذج توضح ابعاد الذكاء التنافسي في خلق ميزة تنافسية وتأثيره في تطوير العمليات الإدارية المبدعة حيث تمثلت ابعاد الذكاء التنافسي ؛ بذكاء السوق ، والذكاء التكنولوجي وتأثيرهما في ذلك التطور وكالاتي (داوود، ٢٠١٦).

١- ذكاء السوق Market intelligence اوفرص السوق او استخبارات السوق :يقصد به المجالات التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها في تحديد مخاطر المنافسين والتي بدورها تمثل فرص يمكن للمنظمة استثمارها في التغلب على منافسيها.

وهو يعبر عن قدرة الشركة في الحصول على المعلومات اللازمة بإتباع طرق تكنولوجية حديثة تمكنها من دخول أسواق جديدة، وزيادة الحصة السوقية، وتطوير منتجات جديدة.

ان ذكاء السوق هو استراتيجية تربط بين أنشطة المنظمة والموارد والقدرات التي تمتلكها، وبين البيئة المحيطة بها، بهدف تعظيم الاداء الحالي والمستقبلي، وتحويل الاهداف الحالية إلى أخرى ذات معنى وقابلة للتنفيذ من الناحيتين الوظيفية والتشغيلية (النصور، ٢٠١٧).



2- الذكاء التكنولوجي : Technological intelligence يمثل المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا المتواجدة في البيئة الخارجية و المستخدمة من قبل المنافسين، وتستخدم هذه المعلومات لاكتساب ميزة تنافسية تكنولوجية.

وهو ايضا مراقبة التكنولوجيا، وتقييم التكنولوجيا، والتنبؤ بالتكنولوجيا، وهو عمل خبراء الذكاء التكنولوجي المعنيين برصد كل ما يتعلق بالجانب التكنولوجي في البيئة التنافسية الصناعية.

(حسن و ابراهيم ، ٢٠١٩)

وتشير بعض الدراسات ان الذكاء التكنولوجي هو (عملية تحليل المعلومات المتناثرة حول تقنيات المنافسين والتكنولوجيات المستخدمة والانشطة المماثلة ان للذكاء التكنولوجي عدد من الأهداف اهمها،) (حسن و ابراهيم ، ٢٠١٩):

١- يسعى إلى تحقيق تقييم للتكنولوجيا الجديدة وتوقع التغيرات التكنولوجية.

٢- يساهم في تدعيم المشاريع والقرارات الاستثمارية ويساعد صناع القرار في تقدير نقاط القوة للمنافسين.

٣- يركز على عمليات البحث والتطوير في المنظمات وآخر الاختراعات.

ويضيف بعض الباحثين متغيرا ثالثا مهما هو ذكاء intelligence of competitor او مخاطر المنافسة والذي بهتم بجميع أنواع التهديدات الخارجية التي تعيق قدرة الشركة على جمع البيانات والمعلومات عن المنافسين ونشاطاتهم في السوق ومدى خطورتهم وتحليل امكاناتهم ودراساتها لاتخاذ قرار استراتيجي.

ان الاهتمام بالذكاء التنافسي لم يكن وليد الصدفة للفكر الاداري وانما تطور عبر الزمن، وتعرض احدى الدراسات تدرج ذلك التطور وفق مايلي: (الذكاء التنافسي ، ترجمة مصطفى عبد : ٢٠٢٠):



المرحلة الاولى: إقترن الذكاء التنافسي خلال ستينيات وسبعينيات القرن الماضي بإمكانية الحصول على المعلومات.

المرحلة الثانية: التركيز على تحليل الصناعة والمنافسين خلال المدة المحصورة بين الأعوام (١٩٨٠-١٩٨٧) على يد العالم الإداري (Porter) حين اصدر كتابه (الاستراتيجية التنافسية) عام ١٩٨٠.

المرحلة الثالثة: أصبح الذكاء التنافسي ضرورة لا غنى عنها في اتخاذ القرار الاستراتيجي ما بين أعوام ١٩٨٦ - ٢٠٠٠.

المرحلة الاخيرة : نضج منهج الذكاء التنافسي واصبح الان ضرورة جدلية في ظل انتشار التكنولوجيا والمعرفة الرقمية وشدة المنافسة بين منظمات الاعمال.

خطوات الذكاء التنافسي هناك خمس خطوات عملية للذكاء التنافسي هي (عاشور، ٢٠١٧):

- ١- تحديد احتياجات الذكاء التنافسي: اي تحديد مواضيع الذكاء التنافسي الاساسية، وتحديد مسار الممارسين له بما يتوافق واستكمال التحليل.
- ٢- الحصول على معلومات ذات ميزة تنافسية: اي جمع معلومات الذكاء التنافسي من مصادر مختلفة.
- ٣- تنظيم وتخزين واسترجاع المعلومات: اي تنظيم وتخزين معلومات نظام الذكاء التنافسي.
- ٤- تحليل المعلومات: قيام عقل نظام الذكاء التنافسي بتحويل المعلومات إلى ذكاء.
- ٥- نشر المعلومات لمختلف المستويات الادارية .
- ٦- ولاهمية المصارف في نشاط الاقتصاد الجزئي لاي بلد وحجزها دورا متطورا فيه فقد اهتمت الادارة المصرفية بالذكاء التنافسي اهتمام كبير في السنوات الاخيرة بسبب البيئة التنافسية لها وبسبب التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات واعتماد الادارة الرقمية ، ولهذا فقد قدم عدد من الباحثين من خلال ادبياتهم نماذج عديدة تو فيضح تأثير الذكاء التنافسي في القطاع المصرفي وعملياته.

فوائد الذكاء التنافسي:



تشير بعض الدراسات ان الذكاء التنافسي يقدم فوائد مهمة لمنظمات الاعمال تتمثل بالآتي
(داوود، ٢٠١٦):

- ١- التعرف على المنافسين المحتملين و الزبائن الجدد ودعم الأعمال الجديدة.
- ٢- تحديد وتحليل التكنولوجيات الجديدة والمنتجات والعمليات التي ترتبط بأنشطة المنظمة.
- ٣- تحديد وتحليل معايير واللوائح السياسية أو التشريعية التي تنظم أنشطة المنظمة.
- ٤- تحديد المواقف والاتجاهات من المنافسين والزبائن والموردين التي تطورت الى نجاحات او
تراجعت الى إخفاقات.

مما تقدم يمكن الاستنتاج ان الذكاء التنافسي منهج إداري معاصر غايته مستقبل منظمات الاعمال وقوتها التنافسية ،ولم يكن وليد فراغ وانما تطور عبر الزمن وفق التطور الذي حدث في الفكر الاداري وما يجب ان تتسلح به الادارة من تكنولوجيا معاصرة ومعرفة رقمية وتحليلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية في بيئة تنافسية شديدة التأثير والتقلب.

أنّ الذكاء التنافسي بات هو المسار الأفضل لتحقيق التنافسية والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة، وأن تكامل مفردات الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية يعني بالضرورة تحقيق الميزة التنافسية في عالم يتسم بالعقيد والتغيير المستمر (الغراوي، ٢٠٠٩) .

ويتحقق ذلك من خلال ما يضمنه الذكاء التنافسي من دور داخل أنشطة المنظمة ومستوياتها الإدارية، حيث تشير احدى الدراسات ان الذكاء التنافسي يجب ان يتمتع بمركزية في التطبيق.
الذكاء التنافسي ودرجة المركزية:

في دراسة مهمة تم توضيح محددات تمركز الذكاء التنافسي في منظمة الاعمال وقد حددت هذه المحدات بمايلي (هاشمي وأقطي، ٢٠١٧):

١. تتركز وحدات الذكاء التنافسي وأنشطته في العديد من أقسام المنظمة وذلك حسب الحاجة في المستوى التكتيكي والاستراتيجي .



٢. أن الذكاء التنافسي سيساهم في دعم اتخاذ القرار في جميع المستويات وذلك لأن كلما زاد حجم السوق زاد الحاجة من انتشار أنشطة الذكاء التنافسي داخل المنظمة وحول جميع مستوياتها.
٣. يجب هيكلة وحدات الذكاء التنافسي من أجل الحفاظ على التوازن بين الحاجات الإستراتيجية والتكتيكية.
٤. نظام الذكاء التنافسي الناجح يعتمد أساسا على تنظيم متوازن وعملياتي يتركز في جميع مستويات المنظمة.

ثانيا: اليقظة الاستراتيجية:

من ضمن الادوات الاستراتيجية الحديثة التي عززها الفكر الاداري المتطور هي اليقظة الاستراتيجية والتي تعد أفضل وسيلة لرفع تنافسية منظمات الاعمال وضمانها ،من خلال اعتماد التكنولوجيا المتطورة والادوات الرقمية المعاصرة بعد أن اصبحت منظمات الاعمال ملزمة في تعزيز منافستها وتعزيز حصتها السوقية في محيط من الاعمال يمارس في بيئة تتسم بالقوة التنافسية.

لقد اشارت الكثير من الدراسات الاستراتيجية والإدارية المعاصرة ان السبب وراء النجاح الكبير لبعض منظمات الاعمال ونموها في محيط الاعمال انما يعود الى قادتها الناجحون ، وما يمتلكونه من ذكاء خاص ميزهم عن غيرهم من منظمات الاعمال وقادتها، وهو ذكائهم في اليقظة الاستراتيجية واستغلالها إداريا في ضمان مستقبل منظماتهم.

ولهذا اعتبرت اليقظة الاستراتيجية Strategic vigilance واحدة من الأساليب المتطورة في العلوم الادارية التي ساهمت في تقريب المنظمات من مختلف أصحاب المصالح. (Kasim ٢٠٢١) ,etal.

ولتحقيق هذا التوجه اصبحت ادارة منظمات الاعمال ملزمة في ان تمتلك ذكاءا خاصا يمكنها من وضع اليات مبتكرة ليقظتها تساعد من حصر التهديدات في البيئة الخارجية واقتناص الفرص قبل المنافسين الآخرين في البيئة الداخلية واستقطاب الزبائن والمحافظة عليهم من خلال اكتساب تنافسية اكبر.



وبالرجوع إلى أدبيات الإدارة الإستراتيجية ، ولا سيما تلك التي تبحث في ذكاء اليقظة الإستراتيجية لاحظنا تعدد التعاريف التي قدمت بسبب تعدد زوايا الرؤى حول هذا الموضوع المعاصر المثير للاهتمام .

فقد عرفت اليقظة الإستراتيجية من انها (العملية الاستراتيجية التي تزود ادارة المنظمة بالمعلومات التي يتم بناؤها وفقاً لأسس علمية في جميع جوانب ومجالات المنظمة من خلال الكشف عن بيئتها الخارجية والداخلية وتحليلها لعناصر قوتها وضعفها، وفرصها وتهديدها، والمنظمات المنافسة لها. (صقور وعسليّة، ٢٠٢٢).

وينظر الى اليقظة الاستراتيجية بأنها الاستعلام عن سلوكيات المنافسين والابتكارات التكنولوجية ومراقبة الاستراتيجيات التسويقية ومعرفة الرغبات الجديدة للزبائن وبصفة عامة مراقبة البيئة فكل هذه الانشطة تدخل ضمن اليقظة الاستراتيجية التي تعني تنظيم مهام ملاحظة المعلومات واختبارها و تأويلها ونشرها بغرض

تحسين القرارات المهمة في المنظمة. (ماجد و ابراهيم ٢٠١٩) وكذلك (Alshaer ٢٠٢٠،)

وتعرف كونها أداة (من خلالها يتم توجيه استراتيجية المنظمة، بالشكل الذي يتوافق مع متطلبات وضعها ؛لتكون وسيلة لرفع القدرة الابتكارية للمنظمة، ومساعدتها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما ينظر لها وسيلة تسمح بتأقلم المنظمة مع بيئتها، وتخفيف الاخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الامان واكتساب زبائن وأسواق جديدة، وإيجاد شركاء وحلفاء جدد) (حسن محمد، ٢٠٢١)

وبمعنى اخر فاليقظة الإستراتيجية ما هي الا خلية لمعرفة ما يجري في البيئة الخارجية من خلال تسير المعلومات المجموعة والتي تأخذ طابع الاستباق والتنبؤ، بهدف اتخاذ قرارات تساهم في توجيه المنظمة. (صفاء وسليم، ٢٠٢١).

كما تعرف اليقظة الاستراتيجية، بأنها عملية مستمرة يتم فيها مراقبة البيئة وتحليلها، حيث يتم جمع المعلومات باستمرار وتحديد الفرص للاستدلال عليها، والتهديدات لتجنبها وتقليل تأثيراتها.



من خلال ما تقدم من تعريفات لليقظة الاستراتيجية نستطيع ان نؤكد انها عملية ابتكارية من خلالها تتمكن ادارة المنظمة من ترجمة المعلومات والبحث عن الإشارات المعلنة عن أحداث تنافسية في محيط العمل من شأنها التأثير على ديمومة المنظمة والكشف عنها واستغلالها بما يتناسب واهدافها.

ولابد من الاشارة الى ان اليقظة الاستراتيجية تشمل سلسلة من أنواع مختلفة من اليقظات، كاليقظة الاجتماعية، واليقظة المؤسسية واليقظة التنافسية، واليقظة التجارية، وبيقظة الصورة، واليقظة القانونية واليقظة التكنولوجية (مريم، ٢٠١٩).

وهذا التنوع في اشكالها ومسمياتها انما هو وليد البيئة اي وليد الذكاء الاقتصادي الذي دخل حقل المعرفة الادارية بشكل مبهر واهتمام استثنائي لضمان البقاء وتنمية المزايا التنافسية للمنظمة في الاقتصاد المعاصر، اقتصاد المعرفة والتكنولوجيا.

أساليب تشغيل اليقظة الإستراتيجية :

يمكن أن تشغل اليقظة الإستراتيجية طبقا لثلاث طرق أو آليات مختلفة وهما: (عبد القادر، ٢٠١٦):
آلية التحكم، وآلية الإنذار وآلية الإضافة.

١-آلية التحكم: تعني بأن الأبحاث التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية بدءا بالطلب السريع والعاجل من المسؤول المباشر والذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، ومنه تكون المبادرة من قبل مستخدم للمعلومات المحتمل.

٢-آلية الإنذار : تعني بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص حيث يقومون بمبادرات شخصية بتببيه المسؤول المباشر وذلك حينما يجدوا معلومات مهمة، فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق.

٣-آلية الإثارة: وتتعلق بإثارة مصدر المعلومات من أجل الحصول على المعلومات التي تهتم المنظمة والتي لم تتمكن من التوصل والحصول عليها بالطرق الأخرى أو التي لم تكن توجد أصلا.



وتعد اليقظة الإستراتيجية منهج متكامل في ادارة المعرفة الرقمية لأي منظمة اعمال، بواسطتها تتحقق المزايا التنافسية من خلال قدرة المنظمة، على توفير وتحليل المعلومات وادماجها بالأحداث الخارجية وهي مهارة القائد الاداري مسلحا بالذكاء التنافسي وادراك مضمونه وتفعيل دوره في بيئة تنافسية شديدة التغير وحساسة. وهي بهذه الصورة تسعى الى تحقيق أهداف غاية في الاهمية.

اهداف اليقظة الاستراتيجية:

وفق اتساع التحديد لليقظة الاستراتيجية، واهميتها، ومزاياها التنافسية فانها تحقق مجموعة من الأهداف اهمهما (عبد القادر، ٢٠١٦):

- ١- جمع المعلومات التي تساعد على إبداع التكنولوجي وبحوث التطوير.
- ٢- توقع التهديدات التكنولوجية الممكنة، والخروج بالمعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات.
- ٣- التعرف على ما يجري في البيئة من تغيرات آنية من أجل متابعة التقنيات المتوصل إليها والاهتمام بالمستجدات والتجديد المستمر للوسائل، والطاقات البشرية وذلك بهدف اقتناص الفرص وتجنب التهديدات وتحديد مركزها التنافسي بالنظر إلى المنافسين.
- ٤- ضمان تواجد المعلومات وتدفقها باستمرار.
- ٥- التعرف على التكنولوجيات المستخدمة من طرف المنافسين.
- ٦- اليقظة تقوم على جمع المعلومات عن المنافسين، والعملاء، والأسواق، والموردين وسوق العمل.
- ٧- تهدف إلى التنبؤ بالعراقيل المستقبلية والتحذير من الوقوع فيها.

مما تقدم يمكن التأكيد من ان اليقظة الاستراتيجية ماهي الا عملية معلوماتية من خلالها تقوم المنظمة باستماع واستباق الاشارات الضعيفة في البيئة، بهدف ايجاد تغطية فرص الاعمال وتقليل عدم اليقين، ضمان أحدث البرمجيات التكنولوجية، وتعظيم العوائد وتقليص النفقات، وتحليل، وفهم،



وتحديد الاستراتيجيات المطبقة في الصناعة، ومساعدة المنظمة على كسب الميزة التنافسية، وخلق معارف جديدة (هاشمي وأقطي، ٢٠١٧)

اذن نحن امام جدلية علاقة وتأثير بين الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية بعد ان اصبح الذكاء التنافسي هو المسار الأفضل لتحقيق التنافسية والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة،

(الغراوي، ٢٠٠٩)

اما اليقظة الإستراتيجية فمن خلالها يتم القيام بترجمة المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يتناسب وأهداف منظمات الاعمال، وبهذا فان اليقظة الإستراتيجية تكمل الدور الفعال لنظام الذكاء التنافسي، وأن تكامل مفردات الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية يعني بالضرورة تحقيق الميزة التنافسية في عالم يتسم بالتعقيد والتغيير المستمر.

(الغراوي، ٢٠٠٩)

ان العلاقة بين الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية علاقة اثر وتأثير حيث يلعب الذكاء التنافسي دورا خاصا في اليقظة الاستراتيجية ، يمكنها من القيام بترجمة المعلومات الحادثة واعتمادها كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية العامة والاستراتيجيات التكتيكية الفرعية. اضافة الى استخدام وتحليل وتحديد الفرص الجديدة وتوجهات السوق، وتطوير وتحديد أحدث ذاكرة تنظيمية لادارة المنظمة.

نخلص مما تقدم الى تأكيد ان الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية وتكامل العلاقة بينهما هندسة للفكر الاداري الاستراتيجي المعاصر لما فيها من دور مميز في النمو وتطور منظمات الاعمال ومواجهة التحديات والتغيرات في بيئة تنافسية شديدة الاثر والتاثير.

المبحث الثالث : تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث:



في هذا المبحث سوف يتم التعرف اولا على اجابات الادارات المصرفية فيما يتعلق بذكائهم التنافسي وبقظتهم الاستراتيجية وكيف ينظرون الى هذه الابعاد الادارية المعاصرة التي تشكل محورا جديدا في الفكر الاداري المعاصر.

وسوف يتحقق ذلك من خلال تحليل مستويات متغيرات البحث المعتمدة التي تم الاجابة عليها من قبل العاملين في ادارة المصرف الذين وزعت عليهم الاستبانة.

اما الجزء الثاني من المبحث فقد اهتم باختبار مدى صحة فرضيات البحث التي تم اعتمادها في منهجية البحث.

اولا: تحليل مستويات اهمية متغيرات البحث للمتغير المستقل والمتغير التابع:

1- تحليل مستويات اهمية الذكاء التنافسي كمتغير مستقل وابعاده، ذكاء السوق والذكاء التكنولوجي:
أ- أظهر تحليل مستوى اهمية متغير الذكاء التنافسي، ومضمونه العام هو (العملية التحليلية التي تحول المعلومات المتفرقة عن المنافسين والعملاء الى معرفة استراتيجية ذات صلة دقيقة وقابلة للاستخدام حول تطور السوق وفرص الاعمال والتهديدات). ويتضمن هذا المتغير عشرة فقرات، وكانت اعلى قيمة وفق اجابات الاستبانة هي الفقرة رقم (١) والتي تشير ان المصرف (يهتم بتحديد التهديدات في بيئة خارجية ونقاط القوة في بيئته الداخلية قبيل وضع استراتيجيات عمله). اما اقل قيمة استجابة كانت للفقرة رقم (٣) والتي تخص ان (يتم إشراك العاملين في المصرف في القرارات التي تخص أوضاعهم الوظيفية). وعند تحليل مستويات اهمية بعديه وهما ذكاء السوق والذكاء التكنولوجي كانت الاجابات كالاتي:

ب- تحليل مستوى اهمية بعد ذكاء السوق:

ومضمون ذكاء السوق العام هو (يعبر عن قدرة الشركة في الحصول على المعلومات اللازمة بإتباع طرق تكنولوجية حديثة تمكنها من دخول أسواق جديدة، وزيادة الحصص السوقية، وتطوير منتجات جديدة).

ويتضمن خمس فقرات وقد اظهر التحليل ان اعلى قيمة وفق اجابات المبحوثين هي الفقرة رقم (١)



والتي تشير ان المصرف (يعتمد على تحليل البيئة الخارجية التنافسية لمعرفة المزايا التنافسية الخاصة بالمنافسين). اما اقل استجابة كانت للفقرة رقم(٢) والتي تخص(لدى المصرف خبراء متخصصين في جمع المعلومات عن المنافسين).

ج-تحليل مستوى اهمية بعد الذكاء التكنولوجي: ومضمونه العام(مراقبة التكنولوجيا، وتقييم التكنولوجيا، والتنبؤ بالتكنولوجيا، وهو عمل خبراء الذكاء التكنولوجي المعنيين برصد كل ما يتعلق بالجانب التكنولوجي في البيئة التنافسية) داخل المصرف.

ويتمثل هذا البعد بخمس فقرات وكانت اعلى قيمة وفق اجابات المبحوثين هي الفقرة رقم(٥) والتي تشير(يعتمد المصرف على شبكة الانترنت للحصول على المعلومات الخاصة بالمنافسين). اما اقل استجابة فقد كانت للفقرة رقم(٤) والتي تخص(يتعامل المصرف بطرح منتجات مصرفية متميزة باستخدام احدث الأساليب التكنولوجية).

٢- تحليل مستوى اهمية متغير اليقظة الاستراتيجية، والذي يمثل المتغير التابع في البحث ومضمونه العام هو ،رصد كل ما يتعلق بالجانب التكنولوجي في البيئة التنافسية يمكنها من وضع اليات مبتكرة ليقظتها تساعدنا من اقتناص الفرص قبل المنافسين الاخرين واستقطاب الزبائن والمحافظة عليهم من خلال اكتساب تنافسية اكبر ويشمل هذا المتغير عشر فقرات ، وقد اظهر التحليل ان اعلى قيمة وفق اجابات المبحوثين على الاستبانة هي الفقرة رقم(٩) والتي تشير(يتابع نظام الاستخبارات في المصرف الاستراتيجيات التي تتبعها المصارف المنافسة في السوق المصرفية المحلي).

اما اقل استجابة فقد كانت للفقرة رقم(١٠) والتي تخص(تتوفر دائما ميزانية استثمارية في المصرف كافية لاجراء التطور التكنولوجي).



ثانيا: اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة الأولى :

HO1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 00.5$) بين الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية في المصارف عينة البحث.

ويتفرع عن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين هما:

الفرضية الفرعية الأولى.

1. HO1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 00.5$) بين ذكاء السوق واليقظة الاستراتيجية في المصارف عينة البحث

2. HO1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 00.5$) بين الذكاء التكنولوجي واليقظة الإستراتيجية في المصارف عينة البحث.

جدول رقم ١

التحليل الاحصائي لتحديد معامل الارتباط بين الذكاء التنافسي وفقراته ذكاء السوق والذكاء التكنولوجي واليقظة الاستراتيجية

المجال	القيمة (R)
الذكاء التنافسي	0.705
ذكاء السوق	0.659
الذكاء التكنولوجي	0.692
اليقظة الاستراتيجية	—

المصدر : من عمل الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي



يظهر الجدول رقم (١) نتائج التحقق الاحصائي عن علاقة الارتباط سواء للفرضية الرئيسية الاولى HO1 او الفرضيتين الفرعيتين HO1.1 و HO1.2 وذلك باستخدام مصفوفة ارتباط سبيرمان.

تظهر نتائج التحليل عن وجود عن علاقة ارتباط مقبولة احصائيا بين متغير الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية حيث بلغ معامل الارتباط (0.705) ويظهر الجدول ايضا عن علاقة ارتباط مقبولة احصائيا بين المتغيرات الفرعية (ذكاء السوق) و(الذكاء التنافسي) واليقظة الاستراتيجية حيث بلغ معامل الارتباط (0.659) و(0.701) وللمتغيرين وعلى التوالي.

ولكون معاملات الارتباط عالية ومقبولة فانها تسمح برفض الفرضية العدمية الاولى وفرضياتها الفرعية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($a \geq 0.05$) بين الذكاء التنافسي كمتغير مستقل ومتغيراته الفرعية ذكاء السوق والذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية في المصارف عينة البحث.

2: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

HO2 الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الرئيسية الثانية:

HO2 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 00.5$) للذكاء التنافسي على اليقظة الاستراتيجية في المصارف عينة البحث.

ويتفرع عن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين وهما:

الفرضية الفرعية الأولى:

HO2.1 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 00.5$) لذكاء السوق على اليقظة الاستراتيجية في المصارف عينة البحث.



الفرضية الفرعية الثانية :

HO2.2 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 00.5)$ للذكاء التكنولوجي على اليقظة الاستراتيجية في المصارف عينة البحث.

يظهر الجدول رقم (٢) نتائج التحليل الاحصائي لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية.

جدول رقم ٢

التحليل الاحصائي لأثر الذكاء التنافسي ومتغيراته على اليقظة الاستراتيجية

المجال	T.test المحسوبة	F.test المحسوبة	Sig	R ²	معامل B
الذكاء التنافسي	6.02	25.35	0.05	0.50	0.291
ذكاء السوق	3.88	11.35	0.05	0.43	0.492
الذكاء التكنولوجي	5.63	20.18	0.05	0.49	0.501

المصدر : من عمل الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

ومن الجدول يظهر ان معامل (B) بلغ (٠.٢٩١) وهو قيمة معنوية بدلالة T test المحسوبة البالغة (٦.٠٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية ، عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ .

ويلاحظ من الجدول ان قيمة F Test المحسوبة (٢٥.٣٥) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ . ومن الجدول يظهر ان القيمة التفسيرية لبعء الذكاء التنافسي على اليقظة الاستراتيجية وفقا لمعامل التحديد R² والذي بلغ (٠.٥٠) اذ يشير الى ان التغير في اليقظة الاستراتيجية لدى الادارات المصرفية بمقدار ٥٠% انما هو ناتج عن اثر الذكاء التنافسي .

والنتيجة التحليلية اعلاه تشير الى وجود اثر ذو دلالة احصائية للذكاء التنافسي على اليقظة الاستراتيجية في المصارف عينة البحث ، ورفض الفرضية العدمية H O2 المعتمد في البحث.



ويظهر الجدول رقم (٢) وجود اثر معنوي لبعد ذكاء السوق على اليقظة الاستراتيجية بدلالة معامل B البالغ (٠.٤٩٢) وبدلالة T test المحسوبة والبالغة (٣.٨٨) وهي اكبر من قيمتها الجدولية.

كما ان قيمة F Test المحسوبة (١١.٣٤) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥.

كما ان قيمة معامل التحديد R2 قد بلغ ٠.٤٣، اي ان ٤٣% من التغيرات التي تحدث في اليقظة الاستراتيجية انما يعود سببها الى ذكاء السوق كمتغير ضمن الذكاء التنافسي، وهذه النتائج تلزم الباحث برفض الفرضية المعتمدة والاخذ بالفرضية البديلة وهي وجود اثر ذو دلالة احصائية لبعد ذكاء السوق على اليقظة الاستراتيجية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ في المصارف عينة البحث.

ويظهر الجدول رقم (٢) وجود اثر احصائي لبعد الذكاء التكنولوجي على اليقظة الاستراتيجية، وجود اثر معنوي لبعد ذكاء السوق على اليقظة الاستراتيجية بدلالة معامل B البالغ (٠.٥٠١) وبدلالة T test المحسوبة والبالغة (٥.٦٣) وهي اكبر من قيمتها الجدولية. كما وان قيمة F test المحسوبة قد بلغت ١٨.٢٠ وهي اكبر من قيمتها الجدولية كما ان قيمة معامل التحديد R2 قد بلغ ٠.٤٩، اي ان ٤٩% من التغيرات التي تحدث في اليقظة الاستراتيجية انما يعود سببها الى الذكاء التكنولوجي كمتغير ضمن الذكاء التنافسي، وهذه النتائج تلزم الباحث برفض الفرضية العدمية (Ho2.2) والاخذ بالفرضية البديلة وهي:

وجود اثر ذو دلالة احصائية لبعد الذكاء التكنولوجي على اليقظة الاستراتيجية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ في المصارف عينة البحث.

ونتائج هذا التحليل فيها شيء من القبول الاداري لدور الذكاء التنافسي ومتغيراته الاساسية وهي متغير ذكاء السوق ومتغير الذكاء التكنولوجي واهمية ذلك في تقوية الجانب التنافسي فيما بين المصارف في سوق العمل المصرفي فوجود علاقة ارتباط فيما بين المتغيرات تعني ان الادارة المصرفية تملك مستوى من الذكاء التنافسي، ومستوى من ذكاء السوق او الذكاء التكنولوجي وهي تهتم بذلك الذكاء الذي من خلاله تستطيع ان تحدد لها موقعا في السوق المصرفي التنافسي.



ويبدو ان ادارات المصارف قد وعت اهمية الاهتمام بالذكاء ومضمونه وطريقة اعتماده بمعنى اخر هناك معرفة من قبل الادارات المصرفية لما يحققه ذكاء الاعمال بشكل عام والذكاء التنافسي منه بشكل خاص في نشاطها مما يبعد الرأي السائد من ان مصارف القطاع الخاص لا تخرج عن كونها مؤسسات مصرفية غير فاعلة للعمل المصرفي و متجاهلة وغير مهتمة بتطوير وابتكار التكنولوجيا الخاصة بالذكاء لغرض الابداع في العمل وتقوية مركزها التنافس في السوق المصرفي الضعيفة اصلا.

ان نتائج التحليل قد اكدت عن الاطار النظري السائد والذي يؤكد ان منظمات الاعمال في الاقتصاد المعاصر ، واقتصاد التكنولوجيا والمعرفة الرقمية ملزمة بان توجه الاهتمام نحو الذكاء التنافسي وركنيه المهمين ذكاء السوق والذكاء التكنولوجي من اجل ضمان يقظة استراتيجية متميزة تضمن للادارات المصرفية ميزة تنافسية كبيرة تواجه فيها تهديدات المنافسين في البيئة الخارجية وتساعددها في استغلال الفرص في البيئة الداخلية، لا سيما ان السوق المصرفي العراقي يعيش في بيئة معقدة ومتضاربة وغير مستقرة ،مما يستلزم اهتمام الادارة المصرفية بالذكاء التنافسي لما له من اثر في تعزيز وجود المصرف في السوق المصرفي التنافسي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمراجع :

اولا: الاستنتاجات:

- ١- أظهرت نتائج البحث عن دور مقبول للذكاء التنافسي بشكل عام وبعديه ذكاء السوق والذكاء التكنولوجي في اليقظة الاستراتيجية للمصارف عينة البحث مما يعني وجود واعتماد منهج تنافسي للمصارف في تعزيز وجودها في السوق المصرفي.
- ٢- كما اظهرت النتائج عن دور مقبول ومؤثر لليقظة الاستراتيجية باعتبارها احدى اهم التغيرات في الفكر الاداري المعاصر ومن خلالها يتم تحديد التهديدات واقتناص الفرص في السوق المصرفية التنافسية.



٣- أظهرت نتائج علاقات الارتباط بين الذكاء التنافسي وبعديه ذكاء السوق والذكاء التكنولوجي واليقظة الاستراتيجية عن ارتباط ذو دلالة احصائية وفق نتائج التحليل الاحصائي مما يعني وجود اثر و دور للذكاء التنافسي في اي تغيرات في عمل المصارف الاهلية، وقد يعود سبب ذلك الى ادراك الاهتمام بماهية الذكاء التنافسي وبعديه مما انعكس على قرارات الاستثمار في التكنولوجيا والمعرفة الرقمية والتي اصبحت اهم قواعد العمل المصرفي في العالم.

٤- أظهرت نتائج التحليل عن وجود اثر للذكاء التنافسي وبعديه ذكاء السوق والذكاء التكنولوجي في اليقظة الاستراتيجية وفق نتائج التحليل الاحصائي وهذا الاستنتاج يعزز تأكيد وجود اثر ودور للذكاء التنافسي في اي تغيرات في يقظة المصارف الاهلية الاستراتيجية، ووجود مثل هذا الاثر يعني اهتمام ادارة المصارف الاهلية لاي تطور في النشاط المصرفي الذي يمكن ان يتحقق عن استخدام التكنولوجيا والمعرفة الرقمية.

٥- من اهم ما يمكن استنتاجه هو تأكيد ان وعي وادراك الادارة في المصارف عينة البحث حول الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية للحصول على الموقع المتميز في السوق العراقية والسعي نحو ذلك علميا وعمليا، يزيد من مهمة ادارة المصارف الاهلية، ليس في تطوير العمل المصرفي التقليدي فقط وانما في استخدام وطرح منتجات مصرفية جديدة وزيادة نشاطها الاستثماري املا في تطوير نشاطها المصرفي وتحسينه.

ثانيا: التوصيات:

١- تعزيز الاهتمام بثقافة الذكاء التنافسي وذكاء السوق والذكاء التكنولوجي واليقظة الاستراتيجية لدى ادارات المصارف بشكل عام والمصارف الاهلية بشكل خاص، لان ذلك سوف يضمن لها الميزة التنافسية في السوق العراقية، ومثل هذه الميزة سيكون لها اثرا واضحا في نمو المصارف وضمان استقرارها وابداعها في العمل المصرفي.

٢- على ادارات المصارف الاهلية زيادة اهتمامها بعملية الاستثمار في التكنولوجيا وتعزيز المعرفة الرقمية لان ذلك يعد اساس لتطوير الخدمات المصرفية المختلفة وبدون ذلك سوف تفقد حصتها السوقية في السوق المصرفي العراقي.



- ٣- على المصارف مجتمع البحث أن تولي عناية خاصة بتنمية وتطوير قدرات العاملين فيها بالذكاء التنافسي وابعاده ذكاء السوق والذكاء التكنولوجي واليقظة الاستراتيجية من اجل ان يستمر المصرف في محيط المنافسة السوقية.
- ٤- من أجل ان يكون للذكاء التنافسي واركانه ذكاء السوق والذكاء التكنولوجي ممارسة مصرفية ناجحة ينبغي على ادارة المصارف الاهلية الاهتمام بتعريف أهمية وثقافة الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية بين العاملين.

المراجع:

اولا: المراجع العربية :

- ١- أمينة، بن علي ،دور اليقظة الإستراتيجية في خلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف لمؤسسة تيليكوم الجزائر، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلد ١ ، العدد ١٠ ، ٢٠١٨.
- ٢- الجبوري ،نور خليل ، مثنى معان العبيدي ،ذكاء المنافسين ودوره في رسم الاستراتيجيات التنافسية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من شركات السفر والسياحة في بغداد، المجلة الافريقية الدراسات المتقدمة في العلوم الانسانية،المجلد ١،العدد ٣، ٢٠٢٢ .
- ٣- داوود ،فضيلة سلمان، الاداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي،بحث استطلاعي في عينة من المصارف الاهلية،مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العدد ٩٠ المجلد، ٢٢، ٢٠١٦ .
- ٤- هاشمي،بن واضح وجوهرة أقطي ،دراسة حالة شركة صناعة الكوابل الكهربائية، فرع جنرال كابل، بسكرة أثر الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرارات.مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية العدد ٢ ، ٢٠١٧.
- ٥- الزعبي،حسن، الذكاء التنافسي ،دار وائل للنشر عمان، ٢٠٢١.



- ٦- حسن، دنيا كريم وبشرى عبد ابراهيم، الذكاء التنافسي واثره في التغير التنظيمي، دراسة تحليلية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٥٨، ٢٠١٩.
- ٧- حسن محمد، عبد الرحمن، دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق تميز الاداء بالجامعات السعودية: منظور استراتيجي بالتطبيق على جامعة الملك خالد، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد ٢٩، العدد ٤، ٢٠٢١.
- ٨- كمال، منصور ومقرش فوزية، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجية للمؤسسة، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، اطروحة دكتوراة ٢٠١٤ كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
- ٩- ماجد، لمى وصديق بلل ابراهيم (العلاقة بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، اذار ٢٠١٩.
- ١٠- محمد، نسرين صالح و صلاح الدين صلاح/ ممارسات اليقظة الاستراتيجية في جامعة السلطان قابوس/ مجلة كلية التربية المجلد ٤٤ العدد ٤ اكتوبر ٢٠٢٠.
- ١١- مريم، لمروس، أنواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة. مجلة الميدان للدراسات الرياضية و الاجتماعية والإنسانية، ٢٠١٩. المجلد ٢، العدد ٤
- ١٢- النصور، إياد عبد الفتاح، أثر تطبيق الذكاء التسويقي على تعزيز الابتكار، دراسة مقارنة بين مؤسسات الاعمال السلعية والخدمية في الاردن، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٧ العدد ٢، ٢٠١٧.
- ١٣- صفاء، مباركي وقواسمية سليم، اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد ٥ عدد ٢، ٢٠٢١.
- ١٤- صقور، مجد وفراس عسلي، أثر اليقظة الاستراتيجية على الاداء التنافسي لشركات الاتصالات الخلوية في سورية. دراسة ميدانية على شركتي سيرتيل و (MTN) مجلة جامعة تشرين، المجلد ٤٤ العدد ٣، ٢٠٢٢.



- ١٥- عبد القادر ،طوالب ،اثر تبني اليقظة الاستراتيجية في دعم القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية،رسالة ماجستيركلية العلوم الاقتصاد التجارية ، جامعة غرداية،٢٠١٦ .
- ١٦- قاسم، سامر وإبراهيم أيهم ،دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية الخاصة ، مجلة جامعة تشرين للأبحاث والدراسات العلمية، مجلد (٤٠)، عدد٦، ٢٠١٨.
- ١٧- عاشور ،هدير خيون ،تأثير الذكاء التنافسي في تعزيز جودة الخدمة المصرفية وفق انموذج SERVQUAL
جامعة كربلاء ،مجلة الادارة والاقتصاد ،المجلد ١٠ العدد ٣٨ (حزيران) ٢٠٢١ .
- ١٨- قواسمية سليمة و مباركي صفاء، اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،العوائق والتحديات.مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد ٥ العدد ٢ سبتمبر ٢٠٢١.
- ١٩- الغراوي ،رزاق مخور ،أثر الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة مدخل تكاملي شركة زين للاتصالات - العراق انموذجا،رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة الكوفة،٢٠٠٩
- ٢٠- الذكاء التنافسي، مركز البحوث والدراسات متعددة التخصصات،ترجمة مصطفى عبد ،٢٠٢٠.

المراجع باللغة الانكليزية:

- 21- Alshaer, Sawsan A. (2020). The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks. Modern Applied Science; Vol. 14, No. 6.
- 22- Dish man , PL,and Calf.j.L..(2008), competitive Intelligence: multiphasic Precedent to marketing strategy , European Journal of marketing ,VOL.42 NOs 7/8
- 23- 9-Kasim M Jalod, Ali Jwaid Hasan, Asahaq Naser Hussai(2021) Strategic Vigilance and its Role in Entrepreneurial Performance: An Analytical Study of the Views of a Sample of Managers in the Ur



Company

in Nasiriyah, Iraq Vol 29, No 4, 1مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية

24-Nwoah, N.G., Frannces, E., & Ondukwnn ane, E., (2009), «
Competitive Intelligence and Marketing Effctiveness in Corporate
Organizations in Nigeria », African Journal of Marketing
Management, Vol. 1,