



تأثير الذكاء التنافسي في تحسين الميزة التنافسية المستدامة
دراسة استطلاعية في مجموعة من المصارف في محافظة البصرة
**The Effect Of Competitive intelligence in
Improvement Sustainable Competitive advantage**

المشرف
أ.م. د. علي غباش محمد

المشرف
أ.م. د. ليلى لفته

الباحث
دلال كاظم دوحان

الكلية التقنية الادارية في البصرة – الجامعة التقنية الجنوبية

Abstract :-

المستخلص :-

تهدف الدراسة الى تشخيص وتحليل دور الذكاء التنافسي في تحسين الميزة التنافسية المستدامة . وتتمحور مشكلة الدراسة حول تساؤلات جوهرية عديدة أبرزها ما طبيعة الدور الذي يؤديه الذكاء التنافسي في تحسين الميزة التنافسية المستدامة في المصارف قيد الدراسة؟ وقد طورت تلك التساؤلات بناءً على ما جاء في نتائج دراسة مسحية أولية أعدت لهذا الغرض . وتتمثل أهمية الدراسة في البعد الميداني القائم على توضيح وبيان دور الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة في المصارف ميدان الدراسة. إذ جرى اختيار المصارف العراقية الأهلية كمجتمع لأجراء الدراسة ، وجرى انتخاب عينة عمدية مؤلفة من (55) فرداً ومن مستويات الادارة العليا والوسطى والتنفيذية. وقد توصلت الدراسة الى عدة استنتاجات من ابرزها أن هنالك علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي



والميزة التنافسية المستدامة ، كما ان هناك تأثيراً مباشراً للذكاء التنافسي في الميزة التنافسية المستدامة . أما اهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة فهي ، إيلاء اهتمام أكبر من قبل ادارات المصارف عينة الدراسة للارتقاء بمستوى تنفيذ ممارسات أبعاد الذكاء التنافسي بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

الكلمات المفتاحية : الذكاء التنافسي ، الميزة التنافسية المستدامة ، مجموعة المصارف في محافظة البصرة .

****بحث مستقل من رسالة ماجستير بعنوان (تأثير الذكاء التنافسي في تحسين الميزة التنافسية المستدامة) .**

Abstract:

The study aims to diagnose and analyze the role of competitive intelligence in improving sustainable competitive advantage. The problem of the study revolves around several fundamental questions, most notably what is the nature of the role that competitive intelligence plays in improving sustainable competitive advantage in the banks under study? These questions have been developed based on what came in the results of a preliminary survey prepared for this purpose. The importance of the study is represented in the field dimension based on clarifying and explaining the role of competitive intelligence and sustainable competitive advantage in banks, the field of study. As the Iraqi private banks were selected as a community to conduct the study, a deliberate sample consisting of (55) individuals from the upper, middle and executive levels of management was elected. The study reached several conclusions, most notably that there is a strong, positive and significant correlation between competitive intelligence and sustainable competitive advantage, and there is a direct impact of competitive intelligence on sustainable competitive advantage. As for the most important recommendations that the study came up with, they are paying more attention by the study sample bank departments to improve the level of implementation of the practices of the dimensions of competitive intelligence in a way that contributes to achieving sustainable competitive advantage.



Keywords: Competitive intelligence, Sustainable competitive advantage, Groups of banks .

Introduction

المقدمة

في القرن الحادي والعشرين، ظهرت أنواع جديدة من المنظمات القائمة على المعرفة والشبكات إستجابة لبيئة معقدة ومتغيرة. أذ تواجه الشركات بيئة تنافسية متزايدة تجعل من الصعب الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة من أجل البقاء في مثل هذا السوق ، وعليه لا بد للمنظمات من مراقبة بيئة الأعمال ، وجمع المعلومات ، واتخاذ قرارات مناسبة وفورية عند مواجهه الفرص المختلفة وتهديدات السوق لتحسين أدائهم مقارنة بالمنافسين الآخرين. أن الذكاء التنافسي هو أداة استراتيجية تسمح للمنظمات بتحقيق المعلومات بطريقة منهجية . وهو عملية يتم فيها إنتاج ونشر معلومات استخباراتية قابلة للتنفيذ من خلال التخطيط وجمع المعلومات القانونية والاخلاقية في البيئة التنافسية ومعالجة المعلومات وتحليلها للمساعدة في اتخاذ القرار وتطوير المزايا التنافسية في المنظمة . بعبارة أخرى، تعطي هذه المعلومات الاستخباراتية صورة شاملة لطبيعة المنافسة الحالية والمستقبلية في السوق للمديرين لأخذ قرارات أكثر إستنارة ، لذا جاءت هذه الدراسة لتوضح الاثر الذي يؤديه الذكاء التنافسي لتطوير الميزة التنافسية المستدامة وقد قسم هذا البحث الى اربعة مباحث خصص المبحث الاول لعرض ومناقشة منهجية البحث و الدراسات السابقة ، وخصص المبحث الثاني لعرض الجانب النظري للبحث، اما المبحث الثالث فقط خصص لعرض ومناقشة نتائج البحث ، أما المبحث الرابع فقد أفرد للأستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول : منهجية البحث والدراسات السابقة

تعد منهجية الدراسة أحد الركائز الأساسية التي يستند اليها البحث العلمي ، وهي الطريقة أو الخطوات المحددة التي يتم أتباعها للوصول إلى نتائج أختبار الظاهرة قيد الدراسة ، فضلاً عن كونها أسلوباً يستخدم بشكل منظم للحصول على أحسن حل ممكن



للاشكالية المطروحة بأحسن طريقة ممكنة للوصول إلى النتائج النهائية ، وفي ضوء ذلك نقدم عرضاً لما هية الخطوات التي نتبعها في المنهجية العلمية الخاصة بالدراسة على وفق الآتي :-

أولاً : مشكلة البحث

في القرن الحادي والعشرين ، ظهرت أنواع جديدة من المنظمات القائمة على المعرفة أستجابته لبيئة معقدة وغامضة ومتغيرة تتميز بحدود تنظيمية غير واضحة . كما ان بيئات العمل أصبحت ديناميكية بشكل متزايد بسبب التعقيد المتزايد لمصالح أصحاب المصلحة الخارجيين ، وعلية فأن المنظمات التي لا تتكيف مع هذا الوضع المتغير باستمرار ستتلاشى من السوق عاجلاً أم آجلاً . وفي ضوء ذلك، أكتسب الذكاء التنافسي كمنهج جديد لتحقيق الميزة التنافسية مكانة بارزة منذ أوائل الثمانينات عندما زادت المنافسة القائمة على المعرفة وكذلك التغيرات البيئية، اذ يؤدي فهم القوى البيئية، مثل ديناميكيات وأنشطة المنافسين ، الى تنبيه المنظمة وتعزيز استجابتها للسوق . وفي الآونة الأخيرة ، كانت هناك حاجة متزايدة الى الذكاء التنافسي لأن المنظمات تعمل باستمرار على تغيير خدماتها ورسائلها التسويقية للحفاظ على أدائها الناجح . وفي اقتصاد اليوم الذي لا يمكن التنبؤ به تلجأ المنظمات الى الذكاء التنافسي كطريقة لبناء الميزة التنافسية والحفاظ عليها . وبناء على ما جاء بنتائج التي أجرتها الباحثة في المصارف المبحوثة والتي أكدت ان المصارف وادارتها (Pilot study) الدراسة المسحية الاولية تواجه العديد من الصعوبات والتحديات الحقيقية تمثلت بعدم ادراك المصارف قيد الدراسة لخصائص البيئة التنافسية ، كما أنها لا تمتلك الأساليب الملائمة لجمع المعلومات التنافسية ومعرفة وضع مركزها التنافسي في هذه البيئة ، وماذا يجب عليها ان تعمل حياله . ومن هنا فان مشكلة الدراسة تمحورت حول قضيتين :-

الاولى : ما طبيعة الدور الذي يؤديه الذكاء التنافسي في تحسين الميزة التنافسية
المستدامة في المصارف قيد الدراسة



الثانية : اي من أبعاد الذكاء التنافسي يمكن ان يسهم بشكل أكبر في تحسين الميزة التنافسية المستدامة في المصارف ميدان الدراسة .

ثانياً : تساؤلات البحث

بناء على ماجاء بمشكلة البحث بالفقرة السابقة يمكن صياغة تساؤلات البحث بالآتي :-

1- ما طبيعة أبعاد الذكاء التنافسي في المصارف قيد الدراسة ، وأي من تلك الأبعاد يحظى بأهتمامات إدارة المصارف والعاملين فيها ؟

2- ما تأثير أبعاد الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المصارف ميدان البحث ؟

3- أي من أبعاد الذكاء التنافسي أكثر تأثيراً في تحسين الميزة التنافسية المستدامة في المصارف المبحوثة ؟

4- ما مدى توافر البنية التحتية الضرورية لتدعيم أبعاد الذكاء التنافسي لأجل تحسين الميزة التنافسية المستدامة في المصارف قيد الدراسة ؟

5- ما مقدار مساهمة كل بعد من أبعاد الذكاء التنافسي في تحسين الميزة التنافسية المستدامة في المصارف مدار البحث ؟

ثالثاً : أهمية البحث

تنبثق أهمية البحث من أهمية الذكاء التنافسي ودوره في تحسين الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات المعاصرة في جانبين



1- الجانب النظري:- تمثل في محاولة الباحثة عرض آخر المستجدات العلمية والمعرفية في حقل الذكاء التنافسي إذ لم تظهر الأدبيات أتفاقاً حول طبيعة وحدود تلك الأبعاد في منظمات الاعمال فضلاً عن محاولة البحث تقديم نموذجاً لتشخيص تأثير الذكاء التنافسي في تحسين الميزة التنافسية المستدامة .

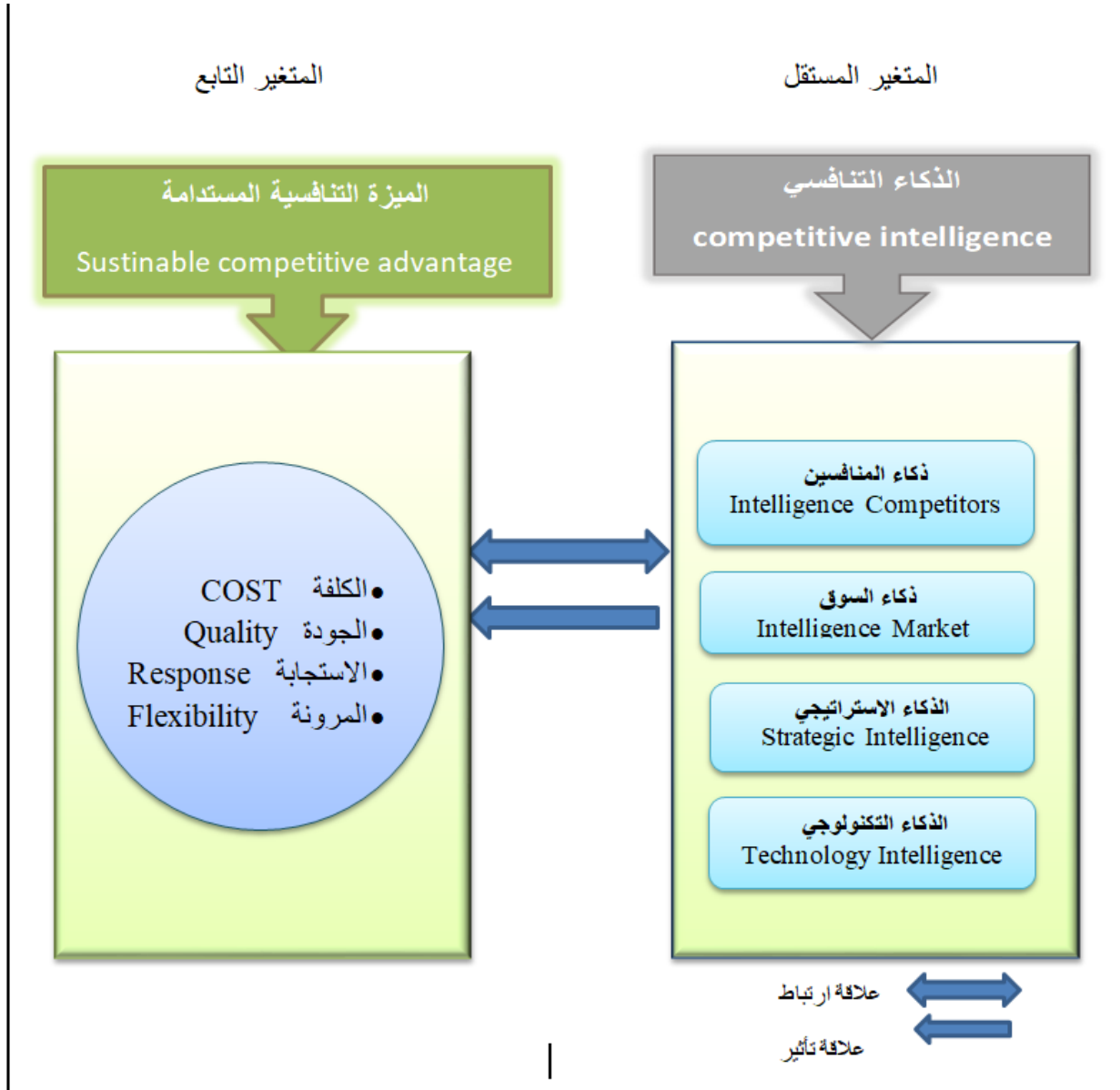
2- الجانب التطبيقي:- تجسد في سعي الدراسة لتشخيص تأثير أبعاد الذكاء التنافسي في تحسين الميزة التنافسية المستدامة في المصارف قيد الدراسة وذلك في إطار السعي لتحديد ذلك التأثير الذي يسهم في الارتقاء بتحسين الميزة التنافسية المستدامة فيها ، فضلاً عن تقديم عدد من التوصيات التي تساعد المديرين في المصارف ميدان الدراسة بخصوص كيفية تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في الذكاء التنافسي لتحسين الميزة التنافسية المستدامة في المصارف المبحوثة .

رابعاً : اهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى تحقيق الأتي :-

- 1- تشخيص مستوى تنفيذ أبعاد الذكاء التنافسي في المصارف مجال البحث .
- 2- تشخيص مستوى التطور الحاصل في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الكلفة ، الجودة ، الاستجابة ، المرونة) في المصارف المبحوثة .
- 3- تحديد أبعاد الذكاء التنافسي الأكثر تأثيراً في تفسير التباين لتحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في المصارف مجال البحث
- 4- تقديم عدد من التوصيات التي تسهم في تعزيز قدرة المصارف المبحوثة على تحسين أبعاد الذكاء التنافسي لدعم تحسين أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في المصارف عينة الدراسة .

خامساً: المخطط الفرضي للبحث



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستفادة من الادبيات العلمية .



سادساً : فرضيات البحث

تنطلق فرضيات البحث من محاولة الاجابة عن التساؤلات الفكرية التي وردت في مشكلة البحث واهدافه وقد تمت صياغة الفرضيات بطريقة الأثبات على وفق الاتي :-

أ- **فرضية الارتباط : وتنص على انه** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي بأبعاده والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها) ، ولقد تفرعت منها أربع فرضيات فرعية وكما مبين في الاتي :

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ذكاء المنافسين والميزة التنافسية المستدامة .

2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ذكاء السوق والميزة التنافسية المستدامة.

3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة.

4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة .

ب - **فرضية التأثير وتنص على :-**

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .

تتباين المصارف عينة الدراسة في تبني متغيرات الدراسة . وانبثقت عنها فرضيتان فرعيتان:



ج- فرضية التباين :-

1. تتباين المصارف عينة الدراسة في تبني الذكاء التنافسي .
2. تتباين المصارف عينة الدراسة في تبني الميزة التنافسية المستدامة.

سابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة

جرى استخدام عدد من الأساليب الإحصائية التي ساعدت على إنجاز هذا البحث ، والتي من خلالها تم التوصل إلى النتائج المطلوبة عبر تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة وطبيعة تأثير كل منهم في الآخر فضلاً عن اختبار الفرضيات ، ومن هذه الأساليب :-

- 1- التحليل العاملي الاستكشافي لأختبار اداة القياس .
- 2- جرى استخدام مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط pearson) ، معامل الارتباط المتعدد ، معامل الارتباط الجزئي ، بهدف اختبار فرضيات الارتباط المنبثقة عن الدراسة .
- 3- معامل الانحدار المتعدد والبسيط ، البرنامج الاحصائي (Spss Var.23) ، لأختبار فرضية التأثير .
- 4- برنامج (EXCEL 2016) لاستخراج المعادلات الرياضية من أجل تحليل البيانات الخاصة بوصف وتشخيص إجابات افراد العينة في الاستبانة وكذلك استخراج البيانات.

ثامناً : مجتمع وعينة البحث

- 1- تمثل مجتمع البحث بعدد من المصارف الأهلية في محافظة البصرة والبالغ عددها (67) مصرف ، أذ وقع الاختيار على (4) مصارف منها وهي : مصرف بغداد ، المصرف الاهلي العراقي ، مصرف جيهان للأستثمار والتمويل ، مصرف ملي ايران. والجدول (1) يوضح تفاصيل العينة المختارة من العاملين في هذه المصارف والبالغ عددهم (55) مفردة .



جدول (1) تفاصيل عينة الدراسة

ت	المنصب الوظيفي	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات الصالحة للتحويل	عدد الاستمارات الغير صالحة للتحويل
1	مدير فرع	4	4	لا يوجد
2	معاون مدير فرع	4	4	لا يوجد
3	رئيس قسم	8	8	لا يوجد
4	مسؤول شعبة	12	11	لا يوجد
5	العاملون	27	28	لا يوجد
	المجموع	55	55	-

جدول (2) خصائص العينة المستجيبة

الخصائص	الفئة	عدد المستجيبين	نسبة الاستجابة
1. النوع الاجتماعي	ذكر	39	70.90
	أنثى	16	29.09
المجموع		55	%100
2. العمر	20-30	23	41.81
	30-40	22	40.00
	40-50	5	9.09
	60 فأكثر	5	9.09
المجموع		55	%100
3. التحصيل الدراسي	دبلوم فني	2	3.64
	بكالوريوس	47	85.45
	دبلوم عالي	2	3.64
	أخرى	4	7.27



المجموع		55	%100
4. سنوات الخدمة	1-5	17	30.90
	6-10	19	34.54
	11-15	16	90.29
	26 فاكثر	3	5.45
المجموع		55	%100
5. المنصب الوظيفي	مدير فرع	4	7.27
	معاون مدير فرع	4	7.27
	رئيس قسم	8	14.54
	مسؤول شعبة	11	20.02
	العاملون	28	50.90
المجموع		55	%100

المصدر : من أعداد الباحثة بالاعتماد على سجلات المصرف .

يتضح من الجدول (2) أن نسبة الذكور (70.90%) وهي أعلى من نسبة الإناث البالغة (29.09%) وهذا يخضع الى طرق ووسائل استقطاب العاملين في المصارف ، في حين تراوح معدل عمر المشاركين (20-60) ، وكان عدد سنوات الخدمة للعاملين تتراوح بين (1-26) ، كما حصل المستوى (6-10) على اعلى نسبة مما يعني توافق الخبرة الكافية لدى العاملين في المصارف ميدان الدراسة في حين تراوحت المؤهلات العلمية للمشاركين بين (الدبلوم الفني ، البكالوريوس) وكانت اعلى نسبة لحاملي شهادة البكالوريوس اذا بلغت (85.45%) وهذا يساعد على توافر المعرفة الكافية لديهم في فهم وادراك فقرات الاستبانة.

تاسعاً : دراسات سابقة

اولاً : دراسة مغاوي (اليات استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية 2017)

قد هدفت الدراسة الى تحديد الإطار المفاهيمي للذكاء التنافسي بمؤسسات التعليم الجامعي، ودراسة خطوات استخدام الذكاء التنافسي بمؤسسات التعليم الجامعي ، مع التعرف على مفهوم الميزة التنافسية وأهم خصائصها في مؤسسات التعليم الجامعي، وتحديد مجالات



تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي، ثم التعرف على واقع نظم المعلومات الإدارية بالجامعات المصرية، و وضع آليات مقترحة لاستخدام الذكاء التنافسي بمؤسسات التعليم الجامعي من أجل تحقيق الميزة التنافسية بها كما تم استخدام المنهج الوصفي، تمثلت مشكلة الدراسة بالتعرف على اهم خطوات استخدام الذكاء التنافسي في الجامعات المصرية . ومعرفة مجالات تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي وكذلك معرفة واقع نظم المعلومات الادارية في الجامعات المصرية ؟ تم جمع البيانات من خلال مصادر المعلومات الاولية والمصادر الثانوية ، المواقع الالكترونية .اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان للذكاء التنافسي اهمية كبيرة لأستخدامه كأحد المداخل الادارية الحديثة في تطوير مؤسسات التعليم الجامعي على أسس علمية و معلوماتية سليمة ودقيقة لأيجاد وتحقيق ميزة تنافسية تجعلها في مصاف المؤسسات التعليمية المتقدمة.

ثانياً : دراسة (AMIRI) Competitive intelligence and developing sustainable competitive Advantage 2017)

تسعى هذه الدراسة الى ان الذكاء التنافسي كوسيلة لاكتساب ميزة تنافسية لشركات التأمين وتسعى لدراسة تأثيرها على انشاء ميزة تنافسية مستدامة. تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان بأستخدام المنهج الوصفي . حيث تمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية : هل يؤثر الذكاء التنافسي في تطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين الايرانية ؟ وهل تؤثر العوامل السياقية للذكاء التنافسي في التنمية ؟ وكيف تؤثر عوامل الذكاء التنافسي في خلق ميزة تنافسية لشركات التأمين الإيرانية ؟ كما هدفت الدراسة الى مناقشة الذكاء التنافسي كوسيلة لاكتساب ميزة تنافسية لشركات التأمين فضلاً عن دراسة تأثيره في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة . أظهرت النتائج أن الذكاء التنافسي له تأثير إيجابي على إنشاء ميزة تنافسية بناءً على مجموعتين من العوامل العملية والسياقية ، حيث كان للذكاء التنافسي تأثير أكبر في هذا الصدد. وخلص إلى أن الشركات مطالبة باكتساب ميزة تنافسية من خلال إنشاء



وحدة استراتيجية لجمع وتحليل ومشاركة المعلومات الذكية المستمدة من البيئة الداخلية والخارجية.

ثالثاً: دراسة الغراوي (أثر الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة 2016)

هدفت الدراسة الى تعريف وتحليل مستوى استجابة الشركة المبحوثة (شركة زين للاتصالات) لتأثير مقدرات المعرفة الإستراتيجية والذكاء التنافسي في تدعيم التنافس في بيئة الأعمال. حيث تجسدت مشكلة الدراسة في تساؤل جوهري مفاده: ما تأثير الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ؟ تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان بأستخدام المنهج الوصفي . كما توصلت الدراسة الى اهم الاستنتاجات هو أن للذكاء التنافسي وإدارة المعرفة تأثير في تفسير التباين بقدرة الشركة المبحوثة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

رابعاً : دراسة Murital (Competitive Intelligence and Sustainable Competitive Advantage of Selected Insurance Companies in Nigeria 2019)

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو استكشاف العلاقة بين الذكاء التنافسي وخلق ميزة تنافسية مستدامة في نيجيريا لشركات التأمين النيجيرية. تمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي الاتي : كيف يمكن قياس قوة العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة ؟ تم اختبار موثوقية الاستبيان باستخدام معامل ارتباط الفا كرونباخ ومعامل ارتباط بيرسون لتحليل . البيانات وقياس قوة العلاقة الخطية بين المتغيرات التابعة والمستقلة في الدراسة . أظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء التنافسي له علاقة إيجابية بالميزة التنافسية المستدامة لشركات التأمين المختارة في نيجيريا .



المبحث الثاني : الأطار الفكري والمفاهيمي لمتغيرات البحث أولاً: الذكاء التنافسي Competitive intelligence

من خلال البيئة المتقلبة و التنافسية ، ظهر الذكاء التنافسي ونما الى تخصص لمساعدة المنظمات على التكيف مع التغير البيئي وعليه فقد أكتسب الذكاء التنافسي كمنهج جديد لتحقيق ميزه تنافسية مكانه بارزة . وفي ضوء ذلك فانه هذا المبحث يقدم عرضاً لما هية الذكاء التنافسي على وفق الآتي :-

الذكاء التنافسي هو المعرفة أو المعلومات التي تعطي لمنظمة الأعمال الميزة التنافسية على حساب خصومها المنافسين أن الميزة التنافسية التي يتم الحصول عليها من خلال أنظمة إدارة علاقات الزبون التي تجمع المعلومات حول سلوك الزبائن و المجهزين والأسواق والقنوات وهذا النوع من المعلومات يعطي المنظمة الأسبقية على حساب منافسيها لتقديم المنتجات التي يحتاجون إليها , ان تكنولوجيا المعلومات تساعد على خلق الذكاء التنافسي من خلال استخدام معلومات حول العمليات الداخلية للأعمال ومعلومات عن سلوك الزبائن (Trotta,2003:67) كما أشار (Post and Fellman, 2004:242)

الى أن عملية جمع المعلومات وتحليلها عن المنافسين الحاليين والمحتملين هي لضمان استخدام الإدارة لهذه المعلومات لفائدتها .

كما وجد(Steinber,2004:2) ان عملية الذكاء التنافسي تهدف الى تحديد اتجاهات السوق والذبائن والمنافسين ودعم قرارات الأعمال التسويق والمالية والشراكة بهدف تحقيق حصة سوقية والفوز بربائين جدد والتفوق على المنافسين .

وعرف (Wright&Calof ,2008:712) الذكاء التنافسي بأنه عملية تطوير مستمرة للأعمال وتقدير امكانيات وسلوك المنافسين الحاليين والمحتملين ليرصد عمليتي المراقبة والتطوير للميزة التنافسية . كما اشار كل من (Dotoit &Heppes ,2009,49) الى ان



الذكاء التنافسي هو عملية أخلاقية وقانونية تعمل بسرعة قصوى حول معرفة المنافسين المهيمنين في البيئة التنافسية للمنظمة وان العناصر الأساسية لعملية الذكاء التنافسي هي اكتساب متطلبات الذكاء التنافسي و جمع المعلومات و تحليل المعلومات وتولييفها . مما تقدم تعرف الباحثة الذكاء التنافسي على أنه " استراتيجيه منهجية تجمع معلومات عن المنافسين ، والزبائن، وعوامل السوق بشكل أخلاقي لتقوم بتحليلها من أجل فهم البيئة التنافسية " .

ثانياً: أهداف الذكاء التنافسي

تتركز أهداف الذكاء التنافسي بالآتي :-

1- ان الهدف الرئيسي للذكاء التنافسي في ابقاء المنظمة مطلعة ولديها القدرة للتجهيز بشكل مسبق وتوقع التحديات ، بحيث يمكنها الاستمرار في النمو من خلال قدرتها على التنبؤ بما سيحدث في البيئة . ومن ثم تطوير الاستجابات الملائمة أما للحصول على ميزة منها أو للمساعدة في تشكيل البيئة . وهو يشكل علاقة رمزية مع التخطيط الاستراتيجي ، بحيث أنه يزود بالمدخلات الرئيسية للمساعدة في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ويعد مكون هام عند صياغة الاستراتيجية نحو تطوير ومراقبة وتكييف الاستراتيجية بالأعتماد على العوامل الداخلية والخارجية (الحموي فواز, محمد العبدالله ، 2012: 892)

2- ولتحقيق الاستفادة من معلومات الذكاء التنافسي لابد من ضرورة استخدام أنظمة معلومات الذكاء التنافسي في المنظمات من اجل تعزيز تنافسية المنظمة ، التنبؤ بمستوى عال من الثقة بتطورات بيئة العمل، واجراءات المنافسين، وطلبات الزبائن، وحتى التنبؤ بالتأثيرات المتأنية عن التغيرات البيئية الاخرى(Popa,Cucui,2009:22).

3- توفير الدعم والاسناد الأفضل لعمليات صنع الخيارات الاستراتيجية ، الزيادة من المهارة التحليلية للمديرين وتغيير سلوكياتهم ، وتنمية قدراتهم على توقع تحركات الاطراف الاخرى



في بيئة عمل المنظمة ومشاركة أفكار أو معرفة جديدة أو لدمج الموجود منها في المنظمة
(Rodenberg, 2007:29).

4- أن الهدف من الذكاء التنافسي هو تعزيز الوضع التنافسي للمنظمة وان امتلاكه يعني ان ادارة المنظمة ستمتلك رؤى أفضل للأعمال وتحسين البصيرة المتعمقة في المستقبل القريب خاصة انه لا يمكن التنبؤ بالمستقبل، فالأحداث المستقبلية وفي ظل العولمة والغاء القيود لم تعد القدرة التنافسية للمنظمات محدودة بحدود إذ أصبحت المنافسة شرسة وسيستمر الضغط التنافسي في الزيادة (سليمان، 2015:143).

ثالثاً:- الأهمية الاستراتيجية للذكاء التنافسي

The strategic importance of competitive intelligence

تتضح أهمية الذكاء التنافسي في المنظمات على وفق الآتي

-(Acher and Lim, 2014: 24):-

- 1- الذكاء التنافسي هو عملية فعالة في جميع أنحاء المنظمة، من خلال دعم عملية صنع القرار على جميع المستويات ولمجموعة متنوعة من الأغراض بما في ذلك البحث والتطوير، كذلك تطوير الأعمال التسويقية، التخطيط الاستراتيجي.
- 2- للذكاء التنافسي القدرة على تخصيص الموارد للمنظمات حسب أحجامها، وبخاصة تلك الموجودة في الصناعة التكنولوجية الحيوية .
- 3- يساعد الذكاء التنافسي المنظمة في مراحل عملية الإنتاج، من خلال فهم هياكل التسعير للمنافسين ، وفهم عملية التصنيع وتأثيرها في تكاليف الإنتاج التي تمكن المنظمة من وضع التسعير الأمثل وبخاصة عند الاستعداد لإطلاق منتج جديد.
- 4- يعمل الذكاء التنافسي على الرصد المستمر للسوق الذي يتميز بالتغير الدائم، فيعمل على توفير المعلومات التالية :-

1- الجداول الزمنية التنظيمية .



- 2- التجارب الجارية من المنتجات التنافسية الحالية والمستقبلية .
- 3- مبيعات المنافسين واستراتيجية التسويق .
- 4- استراتيجيات عرض المنتجات الجديدة ذات الخصائص الأكثر فعالية .
- 5- أنشطة المنافسين في الترويج للمنتج في وسائل الاعلام المرئية وغير المرئية، ومدى تأثيرها على أفكار وتوجهات المستهلكين.

رابعاً:- أبعاد الذكاء التنافسي Competitive intelligence dimensions

يمكن تحديد أبعاد الذكاء التنافسي بالآتي :-

1- ذكاء المنافسين Competitors intelligence

يركز ذكاء المنافسين على المنافسين ، قدراتهم ،الانشطة الحالية والخطط والنوايا، وغالبا ما يتم استخدام ذكاء المنافسين عن طريق عمليات التخطيط الاستراتيجي أو من قبل مدراء التشغيل داخل المنظمة و وحدات العمل الاستراتيجي، كما قد تمس مديري المنتجات والعمليات والذين يشاركون في تطوير المنتجات وتطوير اعمال الدمج والاستحواذ. قدم (Olson,2012:58) سؤالاً مفاده لماذا يتم التركيز على ذكاء المنافسين للمساعدة في الاجابة على التساؤلات الآتية :-

- 1- من هم المنافسين الحاليين للمنظمة ؟
- 2- من هم المنافسين المحتملين للمنظمة ؟
- 3- كيف يرى المنافسين أنفسهم ؟ كيف يرو المنظمة ؟
- 4- من هي المؤسسة المنافسة ؟ ما هي المنتجات أو الخدمات التابعة لها ؟
- 5- كم عدد العاملون في المنظمة ؟
- 6- ما هي نقاط القوة والضعف للمنافسين ؟ من هو الذي بحاجة إلى تحسين ؟



- 7- ما أفضل المزايا التي حققتها المنظمة المنافسة في السوق او الصناعة ؟
- 8- ما هي استراتيجيات المنافسين ؟ و ما هي الاساليب لتحقيق استراتيجياتهم ؟
- فالمنافسين هم المنظمات التي لها نفس المنتج أو الخدمة في الوقت الحالي والمستقبلي ، وأيضاً هم المنظمات التي لها المنتجات البديلة ، فمراقبة هذه المنظمات ضرورية لأن نتيجة هذه المراقبة هي تزويد المنظمة بالمعرفة الضرورية التي تسمح لها بتوقع التحركات المقبلة واكتشاف نقاط الضعف واستغلالها .

2- ذكاء السوق Market intelligence

تعتمد المنظمات 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 المنظمة ومنافسيها وأسواقها عبر إجراء تحليل المنافسة، وتحليل السوق الخاص بالبيئة الكلية، ثم تمكينهم من تطوير السيناريوهات والتفكير الاستراتيجي فضلاً عن تأثيره في الإدارة الاستراتيجية والنجاح المنظمي في السوق (صالح وآخرون 2010: 336) .

وذكاء السوق يرسم الخطوط العريضة والاتجاهات الحالية والمستقبلية ، واحتياجات الزبائن والافضليات، والاسواق الجديدة، وتجزئة السوق، والتحركات الرئيسية والتغيرات في مجال التسويق والتوزيع (Hadi,2014:208) وتتضح اهداف ذكاء السوق في الآتي (صالح وآخرون , 2010:336):-

- 1- تطوير استراتيجيات التسويق .
- 2- التنبؤ بتغيرات السوق عبر مراقبته .
- 3- تحديد الفرص والمصادر الجديدة للميزة التنافسية .



4- تطوير برامج السوق وتحديد أولويات الاتفاق على نشاطات البحث والتطوير فيها.

5- تحديد مواطن القوة والضعف لدى المنافسين وردود أفعالهم .

6- التفكير بنماذج جديدة من المنتجات التي تسعى المنظمة إلى تطويرها ضمن أصناف المنتجات التي تقدمها حاليا إلى السوق، أو التي تعتمزم الدخول بها إلى الاسواق .

3- الذكاء الاستراتيجي Strategic intelligence

تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون الذين اهتموا بهذا النمط من الذكاء وتباينت وجهات النظر للباحثين والخبراء حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي ويرجع هذا التباين الى الحداثة النسبية في دراسة أبعاده .

عرف (Alubaidi, 2012:753) الذكاء الاستراتيجي على انه " القدرة على مواجهة المواقف الجديدة أو تعلم مواجهتها لأستجابات جديدة " أن للمنظمات درجات متفاوتة من الذكاء، وهذه الاختلافات لا ترتبط باختلاف الذكاء لدى العاملين فقط ، بل يشمل ذلك انماط التفاعلة، والثقافة التنظيمية ، والنظم التكنولوجية والتي تؤثر في درجات الذكاء. والذكاء الاستراتيجي هو نظام يتكون من عدة ابعاد ضرورية (Maccoby, 2011:31) . أن هناك ثلاثة اتجاهات للذكاء الاستراتيجي لبناء صورة اوضح عن مستقبل المنظمة (Clar, 2008 :7) .

الاتجاه الاول: يرى أن الذكاء الاستراتيجي عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صانع القرار بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات .

الاتجاه الثاني: يصف الذكاء الاستراتيجي بأنه وظيفة تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمة في المدى المتوسط والطويل.



الاتجاه الثالث: يعد الذكاء الاستراتيجي جزءا من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات.

4- الذكاء التكنولوجي Technical intelligence

أن التغييرات في التكنولوجيا والتي سببتها الابتكارات المستمرة تؤثر على أعمال المنظمات ، لكن المنظمات الذكية لا تنتظر حدوث تلك التغييرات، بل تعمل على مراقبة وتتبع البيئة الخارجية والابتكارات الجديدة والاستفادة منها، فالتكنولوجيا الذكية هي العملية التي يتم تقديمها لتحسين الاداء وتطوير التكنولوجيا عن طريق تحديد الخيارات المحتملة من التكنولوجيا الجديدة، والحد من إمكانية الفشل في التكنولوجيا المتناقضة، ويشمل هذا التوضيح مراقبة ، تقييم ، التنبؤ بالتكنولوجيا وهو عمل خبراء الذكاء التكنولوجي المعنيين برصد كل ما يتعلق بالجانب التكنولوجي في البيئة التنافسية الصناعية . والذكاء التكنولوجي هو العملية التي تركز بشكل دقيق على العلم والتكنولوجيا وأثرها على أنشطة البحث والتطوير (Colakoglu, 2011:1620)

ويهدف الذكاء التكنولوجي الى (Aliakbar ,2013:410) :-

- 1- يسعى إلى تحقيق تقييم للتكنولوجيا الجديدة وتوقع التغييرات التكنولوجية.
- 2 - العلم بالتغييرات التكنولوجية في الوقت المناسب وتحديد المنتجات والعمليات الجديدة والاتجاهات والاحداث ذات الصلة بالنسبة للمنافسين.
- 1- يساهم في تدعيم المشاريع والقرارات الاستثمارية ويساعد صناع القرار في تقدير نقاط القوة للمنافسين .
- 4- يركز على عمليات البحث والتطوير في المؤسسات وآخر الاختراعات .



ثانياً :- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

The Concept of Sustainable Competitive Advantage

تسعى المنظمات بشكل فاعل لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير، بل تتعرض الى منافسة شديدة وقوية. ومن أجل ملاقاته ذلك وأن تحقق أهدافها المطلوبة، فإنه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعرب بها ومن خلالها عن تفردا عن غيرها من المنظمات الاخرى في ذات الصناعة. وهذا الامر لا يأتي اعتباراً بل يستوجب أن تعرف المنظمة قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكن أن تلعب الدور لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم .
(البكري, 2013: 191).

وتعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة تحقق للمنظمة التفوق على المنافسين الآخرين في حالة أتباعها استراتيجية معينة للتنافس (1: Bataineh& Ahozoabi,2011).

مما تقدم ترى الباحثة أن الميزة التنافسية المستدامة هي " التطوير المستمر للموارد والقابليات والتي تستطيع المنظمة من خلالها التغلب على المنافسين الحاليين والمحتملين ".

ثالثاً :- مداخل دراسة الميزة التنافسية المستدامة

Entrances to the study of Sustainable competitive advantage

اشار (Maury,2018:113) الى ان تقييم وقياس الميزة التنافسية المستدامة يتم من خلال تحليل مصادر السوق او موارد المنظمة الخاصة والقدرات عن طريق قياس نتائج جهود التنافسية من اداء المنظمات .

بينما أوضح (Dodds&Walsh., 2017:672) هناك اثنين من المداخل الرئيسية لدراسة وفهم وتحليل الميزة التنافسية المستدامة (Evans et al .,2016:672) وهي:-



1- المدخل المتجه من خارج المنظمة إلى داخلها :

أن المنظمات الموجهة بالسوق تستطيع تحقيق ميزة تنافسية أو ما يُعرف بالتحليل الخارجي اذ تتضح أهمية بيئة الاعمال للمنظمة وتأثرها بها حيث إن نجاح أي منظمة ينبثق من تفاعل استراتيجيات المنظمة مع القوى الخارجية، حيث إن المنظمة التي تولي اهتمام بالبيئة الخارجية تكون اكثر قدرة على معرفة وفهم ومواكبة التطورات الخارجية والاستجابة لمتطلباتها بشكل اسرع من منافسيها وبالتالي تستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة حيث يقوم مفهوم التكلفة والتمايز والتركيز على ظروف السوق التي تتسم بحالة التوازن والنظر لطبيعة المنافسة على أنها ثابتة ولكن في بيئة الاعمال معقدة لا يمكن التنبؤ بها اليوم او بالمستقبل (Kumar et al .,2011:30).

2- المدخل المتجه من داخل المنظمة إلى خارجها :

او ما يعرف بالتحليل الداخلي الذي اصبح يحتل الصدارة في مجال البحوث الاستراتيجية على مدى الاعوام الماضية ويعتمد هذا المدخل على نظرية الموارد او وجهة النظر القائمة على الموارد التي اشار اليها (Barney) انه من الممكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة اذا توفر لدى المنظمة موارد تتسم بخصائص معينة وهي (القيمة، الندرة ، صعوبة التقليد او صعوبة المحاكاة وصعوبة الاستبدال) وتعتبر النظرية الاكثر تفسيراً للميزة التنافسية المستدامة. كما ان وجهة النظر القائمة على الموارد اصبحت من النظريات الاكثر تأثيراً على الميزة التنافسية المستدامة وكنظرية متعارف عليها وشائعة وتركز هذه النظرية على موارد المنظمة كعنصر اساسي لتحقيق الميزة التنافسية وتعتبر من ابرز النظريات المستخدمة لشرح وفهم مصادر التنافسية على اساس الموارد حيث تعتبر من المداخل الرائدة لتحليل استدامة الميزة التنافسية. (Barney,1991:12)



رابعاً : أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

يمكن تحديد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة بالآتي :-

1- الجودة Quality

يمكن تحقيقها من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات الي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك لاستفادة الزبائن من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، و تنو قف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات الى مطابقة النتائج. وتشير الجودة الى امكانية الاعتماد والوثوق بالسمات والخدمات التي تطرحها المنظمة لأنجاز الوظائف التي صممت من اجلها ، وهنا يتضح تأثير الجودة في بناء المزايا التنافسية، من خلال توفير منتجات عالية الجودة مما يزيد من قيمتها في نظر المستفيدين . اما تعريف الجودة كما اعتمده الجمعية الأمريكية للجودة "مجموع ميزات وخصائص المنتج أو الخدمة التي تؤثر على قدرته على تلبية الاحتياجات المحددة أو الضمنية" (Summer et al ., 2010: 48) لكي يتحقق التميز في الجودة لابد من مراعاة التميز في المجالات التالية :-

(Haizer et al., 2017:216)

1. الموارد المالية: وهي امتلاك المنظمة لطرق تمويلية تحت ظروف وشروط خاصة متميزة عن منافسيها بحيث يتعذر على هؤلاء الحصول على تلك التمويلات بتلك الاسعار.
2. الموارد المادية: وهي امتلاك المنظمة أدوات وتجهيزات وتقنيات تكون مختلفة بطرق خاصة
3. الموارد البشرية: وهو العنصر الالهم ويضم المورد البشري وما يمتلكه من كفاءات .



4 . الامكانات التنظيمية: وهي قدرة المنظمة على إدارة أنظمتها البشرية، والتسويقية بفاعلية لسد احتياجات زبائنها .

2- الكلفة Cost

يشير هذا البعد الى تقديم منتج او خدمة بأقل كلفة ممكنة بما يرضي الزبائن الخارجيين أو الداخليين للعملية أو سلسلة التوريد، ومن اجل تخفيض التكاليف ينبغي تصميم العمليات وتشغيلها لجعلها فعالة باستخدام تحليل دقيق يتناول القوى العاملة، الاساليب، الخردة او العمل المعاد، النفقات العامة وعوامل اخرى مثل المرافق الالية الجديدة او التكنولوجيا لخفض كلفة الوحدة الواحدة انه ليس من المستغرب ان تكون الكلفة المنخفضة هدفا رئيساً لجميع المنظمات (Krajewski et al ., 2013:3) .

فبالنسبة للمنظمات التي تنافس على السعر ستكون الكلفة هدف عملياتها الرئيس فكلما انخفضت كلفة انتاج منتجاتهم وخدماتهم انخفض السعر للزبائن، وحتى المنظمات التي لا تنافس على السعر ستكون مهتمة بالحفاظ على انخفاض التكاليف، ومع ذلك تعتمد الطرق التي يمكن أن تؤثر بها المنظمات على الكلفة إلى حد كبير على المكان الذي يتم فيه تحميل تكاليف اضافية (تكاليف التشغيل) اذ ستنفق المنظمة أموالها على العاملين (الأموال التي يتم إنفاقها على توظيف العمال) والتسهيلات والتكنولوجيا والمعدات (الأموال التي يتم إنفاقها على شراء المكين الخاصة بالعملية ورعايتها وتشغيلها واستبدالها) والمواد الأموال التي يتم إنفاقها على المواد المشتراة أو المستهلكة في العملية) محققة في ذلك انخفاض في الاسعار الذي ينعكس على حجم المبيعات وينتهي الأمر بارتفاع العوائد والارباح التي تكسبها المنظمات (slack et al ., 2013:55) .

ان المنظمات التي تنافس على اساس الكلفة يجب عليها استبعاد التكاليف غير الضرورية ولكي تقضي المنظمات على هذه التكاليف غير الضرورية نجدها تدرس نظام عملياتها بعناية



اذ يتم تدريب العاملين على اداء العديد من المهام والاستثمار في الأتمتة لزيادة انتاجيتهم وتقليل الانقراض ومن ثم يجب على المنظمات ان تركز في تقديم منتجات ذات سعر منخفض في السوق والحد من التكاليف غير الضرورية ، والبقاء على تكاليف العمليات منخفضة ويعود ذلك الى ان جميع العمليات لها مصلحة الحفاظ على تكاليفها منخفضة بما يتوافق مع مستوى الجودة والسرعة والمرونة التي يرغبها الزبون (Reid et al.,2018:6) وهي القدرة على تصنيع المنتجات بكلفة أقل من المنافسين (Sayam et al .,2018:3) .

3- الاستجابة Responsivness

الاستجابة لحاجات الزبائن تعد من أسس بناء المزايا التنافسية وذلك لأنه يتعين على المنظمة أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين ، ومن ثم تحديد واشباع حاجات زبائنها، عند ذلك تصبح منتجاتها ذات قيمة أكبر ويساعدها ذلك في خلق التميز القائم على المزايا التنافسية . كما أن عملية تحسين جودة الخدمة أو المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق استجابة لحاجات الزبائن كما في حالة تطوير خدمات جديدة بها سمات تفتقر إليها الخدمات المتواجدة في المنظمات الأخرى، وتحقيق انجاز يسمى بالجودة العالية بهدف تحقيق استجابة لحاجات الزبائن .

كما اشار (محمد, 2016: 275) ان من أهم المؤشرات لقياس اداء وتنافسية المنظمات هو مدى قدرتها على الاستجابة للزبائن وتلبية حاجاتهم والمحافظة على ولائهم وعندئذ سيولي الزبائن قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق تميز يستند على الميزة التنافسية . والاستجابة هي عبارة عن مجموعة من القيم المتعلقة بالسرعة والمرونة و موثوقية الأداء، فسرعة الإستجابة عنصر أساسي في تحقيق رضا الزبون، لأنها تختصر وقت المستهلك . الاستجابة لحاجات الزبائن تعد من أسس بناء المزايا التنافسية وذلك لأنه يتعين على المنظمة أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين ، ومن ثم تحديد واشباع حاجات زبائنها،



عند ذلك تصبح منتجاتها ذات قيمة أكبر ويساعدها ذلك في خلق التميز القائم على المزايا التنافسية . كما أن عملية تحسين جودة الخدمة أو المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق استجابة لحاجات الزبائن كما في حالة تطوير خدمات جديدة بها سمات تفتقر إليها الخدمات المتواجدة في المنظمات الأخرى، وتحقيق انجاز يسمى بالجودة العالية بهدف تحقيق استجابة لحاجات الزبائن . لتحقيق الاستجابة للزبائن يجب على المنظمة أن تكون قادرة على أداء أعمالها بشكل أفضل من المنافسين وذلك من خلال تحديد إشباع حاجات ورغبات المتعاملين مع المنظمة ، كما ان تحقيق الاستجابة المتفوقة من خلال سرعة الاستجابة لأحتياجاتهم من خلال عامل الوقت بالنسبة للسلعة حتى أستلامها والخدمة حتى أدائها. وأيضاً عن طريق تطوير المنتجات وتحسين جودتها أن تكون ذات سمات وخصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق فضلاً عن أن هناك مصادر أخرى تابعة لتحقيق الاستجابة المتفوقة ومنها التصميم والخدمات المميزة. أن تحسين الجودة يجب ان يتماشى مع تحقيق رغبات الزبون ، كتطوير منتجات جديدة تتميز عن المنتجات الموجودة في السوق ، هناك عامل آخر وهو وقت الاستجابة لحاجات الزبائن وهو الوقت المستغرق للسلعة عند تسليمها والخدمة عند تقديمها للزبائن (محمود، 2019: 355) .

لقد أصبح الزبون أكثر انتقاءً وأكثر تعقيداً في احتياجاته وتوقعاته من منظمات الأعمال ومن ثم تحولت أهداف المنظمات الرائدة الى تحقيق الأسرع والأجود والأرخص ، وهو ما يفتح آفاق واسعة للمنافسة من خلال تحديث الاساليب والممارسات في خدمة الزبائن وأشباع احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم وضمان رضاهم لما تقدمه من سلع وخدمات . وتحقيق الاستجابة لحاجات الزبون من خلال فكرة التركيز عليه ، أي جعل الزبون محور اهتمام المنظمة من القاعدة الى القمة من خلال محاولة الأنصت له ومتابعة المعلومات المرتده عنه فيما يخص سلع وخدمات المنظمة ، وتوقع طلبه وغيرها من الامور من خلال نظم المعلومات التسويقية والبحوث التسويقية فضلاً عن محاولة جذب الزبائن من خلال وسائل



التواصل المختلفة مع سرعة الاستجابة أي توفير ما يحتاجه في الوقت المطلوب من أجل كسب مزايا تنافسية دائمة ومستمرة. (نجم، 2003:11).

تبدو محاولة منح الزبائن ما يريدون ضمن أطر زمنية مقبولة بمثابة فرضية تجارية معقولة. في حين ان الحجم الكبير للأستثمار المطلوب لتصميم وتقديم منتج بسعر تنافسي اقتصادياً يخلق قيود معينة، لذا فإن تزويد الزبائن بالمنتجات التي تلبي متطلباتهم الدقيقة في الوقت المناسب قدر الامكان له منطق واضح. قد يتخيل المرء أنه اليوم، عندما لم تعد معظم المنظمات تتمتع برفاهية طلب الزبائن بما يتجاوز قدرتها على توفير منتجاتها كما هو الحال في معظم الاسواق خلال العقود الماضية فإن الاستجابة ستكون هي مفتاح نجاحها. ومع ذلك، فإن العديد من الصناعات، التي لا تزال تركز بشكل مفرط على الاداء الذي يتم قياسه بسهولة، تفشل في الاستجابة لزبائنها وتقديم منتجات مخصصة في أطار زمني مرضي. حتى اليوم يتم تصنيع كل مركبة حسب الطلب في أوروبا، ويتعين على الزبائن الانتظار لمدة (7) أسابيع في المتوسط حتى يتم تسليم هذه المركبات ومع ذلك فقد أستمر الجدل حول أستجابة عمليات التصنيع لأكثر من عقد (Howleg and pil., 2004:603)

4- المرونة Flexibility

أكدت (Sara,2008:381) ان المرونة هي قدرة شاملة تتيح للمنظمة أن تكون سريعة الاستجابة أو قابلة للتعديل في الظروف المتغيرة حيث تتراوح هذه الظروف من احتياجات الزبائن المتغيرة بسرعة إلى تقلب توافر المواد الأولية. لا يقوم الزبائن بتقييم مخرجات المنظمة بناءً على مرونتها، ولكن على القدرة على تحقيقها. تسمح المرونة للمنظمات بتحقيق عدد من الفوائد بما في ذلك انخفاض تكلفة الإنتاج أو تقديم الخدمة باختصار، يمكن للمرء قياس مرونة النظام من خلال مجموعة متنوعة من العناصر التي يمكن تقديمها، وتكلفة التغيير من عنصر إلى آخر، واتساق الأداء مع أبعاد التكلفة والجودة والتوافر عبر جميع العناصر. وبشكل عام، تنبع الحاجة إلى المرونة في إعدادات العمليات من التباين في



الأسواق التي يتم تقديمها ، والموارد والتقنيات المستخدمة. هناك العديد من العوامل التي تساهم في تطوير المرونة وهي :. (Sara,2008:382)

1. تقلب الطلب: السبب الأكثر وضوحًا لتطوير المرونة هو تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات في الطلب على منتجاتها أو خدماتها. ويحدث تباين مزيج المنتج أو الخدمة عندما تدعم المنظمة منتجات أو خدمات متعددة ، ويختلف مزيج المنتجات أو الخدمات المطلوبة بمرور الوقت. قد يحدث تباين المزيج مع أو بدون التغييرات في الحجم الإجمالي للمنتجات أو الخدمات المتولدة .

2. تقلب العرض: يأتي تقلب العرض من الطرف الآخر من سلسلة التوريد وينشأ عندما يكون هناك تباين في جودة وتوقيت المواد .

3. تقلب المنتج أو الخدمة: يرتبط ارتباطًا وثيقًا بتغير الطلب والذي يشير إلى التباين في المنتج أو الخدمة نفسها. يمكن أن يشمل ذلك التنوع في المنتج أو الخدمة نفسها في أي وقت محدد أو تغييرات بمرور الوقت في المنتج أو الخدمة. التغيير الذي أحدثه الإنترنت للزبائن بشكل متزايد بما يريدون وفي أي مكان يريدون ، والذي بدوره يجبر المنظمات على التفكير في كيفية تخصيص منتجاتها أو خدماتها وفقًا لأحتياجات الزبائن.

4. تقلب العملية: تعد تغييرات العملية من التغييرات الأكثر تقنية على الأجهزة إلى التغييرات السلوكية المرتبطة بالمناهج الإدارية الجديدة ، من بين أكثر التغييرات صعوبة القيام بها. وغالبًا ما يتضمن اعتماد تقنيات التصنيع الخالي من الهدر أو برامج تحسين الجودة تغييرات في كل من الأجهزة والبرامج ، مما يعني أن إجراء التغيير يتخلل المنظمة بأكملها.

5. تقلب المعدات والقوى العاملة :حتى بدون تغييرات في العملية الكلية ، فإن العمالة والمعدات هما أيضًا مصادر للتنوع . توجد اختلالات في الجودة والإنتاج والموثوقية على مستوى كل عامل وقطعة من المعدات الرأسمالية. على عكس التغييرات المدخلة في العمليات



، غالبًا ما تحدث الاختلافات في القوى العاملة والمعدات تلقائيًا ولا يمكن التحكم فيها إلا جزئيًا.

المبحث الثالث : الجانب العملي للبحث

أولاً : صدق وثبات أداة قياس البحث

اعتمدت الباحثة مجموعة اختبارات لتقييم بيانات الدراسة وضمان دقة نتائجها عبر مجموعة مؤشرات ، وعلى النحو الآتي:-

1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة : لغرض اعداد مقياس الدراسة ، اطلعت الباحثة على عدد من المقاييس الجاهزة ، التي لم تستطع اعتماد أي منها بصورة كاملة لاعتمادها عبارات تارة بعيدة عن طبيعة بيئة العمل العراقية ، مما قد يجعل اعتمادها بتلك الصيغ غير مجدي ، لذلك قامت الباحثة بتعديل صياغة عباراتها ، وإعادة توليفها ، ومن ثم عرضها على خبراء في حقل الاختصاص، ولقد اجرت الباحثة التعديلات المطلوبة ، وبما يظهرها بالشكل العلمي السليم .

2- التحليل العاملي الاستكشافي: ان هذا النوع من التحليل يستخدم عندما لا يعرف الباحث نوع العلاقة التي تربط بين الأسئلة والمتغيرات، وبالتالي يترك الحرية للأسئلة ان تتوزع من دون الاعتماد على نظرية مسبقة. الامر الذي يمكن من اظهار عدد العوامل الحقيقية للمتغير ، وما يرتبط بتلك العوامل من أسئلة (19: 2014: Hair et al.)

واعتمادا على ما جاء في رأي (Hair et al.,1995:217) و (Field, 2009:671) هناك مجموعة معايير ينبغي توافرها في نتيجة هذا التحليل اهمها كفاية العينة ، وأن النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة أكبر عندما تزيد عن (0.60). وألا تقل قيمة الجذر الكامن عن الواحد عدد صحيح. وزيادة تشبعات الفقرات عن (0.40) حتى تكون ذات دلالة إحصائية. وفي ذات الوقت ستختبر الباحثة معامل (Alpha Chronbach's) الذي يقيس



ثبات المقياس ، علما ان في العلوم السلوكية عندما تكون قيمة معامل الثبات (0.60) فأنها تعد قيمة مقبولة (Urasachi et al.,2015:681) .

التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الذكاء التنافسي : حقق متغير الذكاء التنافسي وحسب طريقة المكونات الأساسية (PCA) (Principal Component Analysis) وطريقة فيرمكس للتدوير المتعامد (Orthogonal Rotation – Varimax) اربعة ابعاد و (20) سؤال . علما ان مقياس (Kaiser-Meyer-Olkin) لكفاية العينة بلغت قيمته (0.82) وهي اعلى من القيمة المقبولة للمقياس والبالغة (0.74) (Kaiser:1974) اما قيمة اختبار (Bartlett's) فلقد كانت (579) بدرجة حرية (190) ومستوى معنوية ($P<0.001$). وكما هو موضح من الجدول (3).

جدول (3) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لأبعاد الذكاء التنافسي

معامل الفا كرونباخ	الذكاء التكنولوجي	الذكاء الاستراتيجي	ذكاء السوق	ذكاء المنافسين	الأسئلة
0.743				0.822	1
				6570.	2
				0.621	3
				0.816	4
				0.634	5
0.744			4140.		6
			4480.		7
			4670.		8
			4020.		9
			0.443		10
0.711		0.402			11
		0.419			12



		0.708			13
		0.780			14
		0.664			15
0.811	0.592				16
	0.600				17
	0.717				18
	0.683				19
	0.588				20
0.90	1.29	1.66	2.34	7.10	الجذر الكامن
	6.47	8.30	11.72	35.52	نسبة التباين %
	62.02	55.54	47.24	35.52	النسبة التراكمية %

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الميزة التنافسية المستدامة : حقق البناء الاستكشافي لمتغير الميزة التنافسية المستدامة وحسب طريقة المكونات الأساسية Orthogonal وطريقة فيرمكس للتدوير المتعامد (PCA) (Principal Component Analysis) (Kaiser-Meyer-Olkin) أربعة ابعاد و(20) سؤال . علما ان مقياس (Rotation – Varimax) لكفاية العينة بلغت قيمته (0.81) وهي اعلى من القيمة المقبولة للمقياس والبالغة (0.50). كانت (638) بدرجة حرية (190) ومستوى معنوية (Bartlett's) اما قيمة اختبار (Kaiser:1974) ($P<0.001$). وكما هو موضح من الجدول (4)



جدول (4) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الميزة التنافسية.

الاسئلة	الجودة	الكلفة	الاستجابة	المرونة	معامل الفا كرونباخ
1	5990.				0.81
2	7900.				
3	6760.				
4	6040.				
5	5840				
6		0.554			0.87
7		0.533			
8		0.610			
9		0.672			
10		0.694			
11			0.468		
12			0.825		
13			0.516		
14			0.667		
15			0.623		
16				0.541	0.80
17				622	
18				7820	
19				8210	
20				4420	
الجذر الكامن	8.65	1.67	1.37	1.21	



	6.1	6.86	8.37	43.28	نسبة التباين %
0.93	64.61	58.51	51.65	43.28	النسبة التراكمية %

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

ثانياً : - الوصف الاحصائي

تسعى الباحثة في المبحث الحالي الى تحليل استجابات افراد عينة الدراسة ، من خلال فقرتين ، الأولى الذكاء التنافسي بأبعاده ، أما الثانية فتناولت الميزة التنافسية المستدامة بأبعاده ، من خلال تناول الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعياري وشدة الإجابة ومستواها .

1 - الذكاء التنافسي

يبين الجدول (5) ادراك عينة الدراسة لتوافر أبعاد الذكاء التنافسي ، ولقد جاء بعد ذكاء المنافسين بالمرتبة الأولى من حيث قوة ادراك توافره في المصارف عينة الدراسة، يليه بعد الذكاء الاستراتيجي، ثم ذكاء السوق، وأخيرا الذكاء التكنولوجي. اما من حيث قوة اتساق إجابات افراد عينة الدراسة فقد جاء بعد الذكاء التكنولوجي بالمرتبة الأولى ، يليه الذكاء الاستراتيجي بالمرتبة الثانية، ثم ذكاء السوق، وأخيرا ذكاء المنافسين .



جدول (5) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لأبعاد الذكاء التنافسي

ت	ابعاد الذكاء التنافسي	الوسط الحسابي	شدة الإجابة	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	ذكاء المنافسين	2.08	41.67	1.02	مرتفع
2	الذكاء الاستراتيجي	2.01	40.15	0.86	مرتفع
3	ذكاء السوق	1.97	39.42	0.89	مرتفع
4	الذكاء التكنولوجي	1.90	37.96	0.85	مرتفع
	المعدل العام للذكاء التنافسي	1.99	39.80	0.91	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج الحاسبة

2 - الميزة التنافسية المستدامة

يبين الجدول (6) بشكل عام إدراك عينة الدراسة لتوافر أبعاد الميزة التنافسية المستدامة ، ان بعد الكلفة جاء بالمرتبة الأولى من حيث قوة ادراك توافره في المصارف عينة الدراسة ، يليه بعد الجودة ، ثم بعد المرونة، وأخيراً بعد الاستجابة. اما من حيث قوة اتساق إجابات افراد عينة الدراسة فقد جاء بعد الاستجابة بالمرتبة الأولى ، يليه بعد الكلفة بالمرتبة الثانية، ثم بعد الجودة، وأخيراً بعد المرونة. فضلاً عن ان متغير الميزة التنافسية المستدامة حقق وسطا حسابيا موزونا بلغ (2.07) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (3) بانحراف معياري (0.91) وهو ما يدل على قوة اتساق إجابات افراد عينة الدراسة ، ولقد نال المتغير شدة إجابة بلغت (41.35%).



جدول (6) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة

ت	ابعاد الميزة التنافسية المستدامة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	الكلفة	2.11	42.25	0.89	مرتفع
2	الجودة	2.09	41.82	0.94	مرتفع
3	الاستجابة	2.01	40.22	0.84	مرتفع
4	المرونة	2.05	41.09	0.96	مرتفع
	المعدل العام للميزة التنافسية المستدامة				مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج الحاسبة .



ثالثاً : اختبار فرضيات البحث

لغرض اختبار فرضية الارتباط ، تم استخدام معامل الارتباط (Pearson) ، كما استخدمت الباحثة معامل الانحدار البسيط (Simple regression) لغرض اختبار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع .

جدول (7) اختبار فرضيات البحث

قيمة معامل الارتباط	قيمة R^2	قيمة المحسوبة لانموذج الانحدار ومستوى معنويتها	قيمة المحسوبة لمعامل الانحدار ومستوى معنويتها	الميزة التنافسية المستدامة		المتغير المعتمد المتغير المستقل
				B	A	
0.69	0.69	49.00	7.00	0.62	0.78	ذكاء المنافسين
0.60	0.36	29.29	5.41	0.57	0.94	ذكاء السوق
0.505	0.26	18.26	4.26	0.51	1.04	الذكاء الاستراتيجي
0.75	0.75	67.52	8.22	0.73	0.68	الذكاء التكنولوجي

المصدر: اعداد الباحثة بالأعتماد على نتائج الحاسبة .



المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

على وفق متغيرات الدراسة التي بنيت على أساس مشكلة الدراسة ومن خلال نتائج المعايشة الميدانية والتحليل الاحصائي وأختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات على وفق متغيرات الدراسة وكما يأتي :-

أولاً: الاستنتاجات المتعلقة بممارسات الذكاء التنافسي

اظهرت نتائج وصف آراء عينة الدراسة لإدارات المصارف المبحوثة وتشخيصها على المستوى الكلي والجزئي اهتماماً ضعيفاً واضحاً بتنفيذ ممارسات عملية الذكاء التنافسي وكما يأتي :-

1- ممارسات ذكاء المنافسين

من خلال النتائج التي ظهرت عند وصف آراء عينة الدراسة أتضح أن إدارات المصارف المبحوثة تعاني من مشاكل في مجال تنفيذ ممارسات ذكاء المنافسين . وبما ان ذكاء المنافسين يقيم تطور الاستراتيجية التنافسية بمرور الوقت من خلال التغيرات في هيكل المنافسين وبدائل المنتجات والخدمات الجديدة وكذلك المنافس الحالي والمحتمل وأستراتيجياتهم وخدماتهم كما أنه يركز على تحليل السلوك التنافسي والمنافسة المباشرة بين المنافسين وهذا من شأنه ان يقلل من امكانية ادارات المصارف عينة الدراسة من توفير المعرفة بالمنافسين واستراتيجياتهم التسويقية واهدافهم ونشاطهم البحثي ونقاط القوة والضعف لديهم وغيرها من المعلومات ، لأن ذكاء المنافسين يساعد ادارات المصارف المبحوثة على فهم موقعهم فيما يتعلق بالمنافسين الرئيسيين في البيئة التنافسية . لذلك عندما تعرف منافسيك وتعرف نفسك فمن المحتمل جداً ان تكسب المنافسة في السوق .

2- ممارسات ذكاء السوق

من خلال النتائج التي ظهرت عند وصف آراء عينة الدراسة تبين أن ادارات المصارف المبحوثة تعاني وبشكل واضح من مشاكل في تنفيذ ممارسات ذكاء السوق وبما ان ذكاء السوق هو عبارة عن معلومات استخباراتية يجري تطويرها في الوقت الفعلي للأحداث التنافسية التي تجري بين العناصر الأربعة للمزيج التسويقي (التسعير ، المكان ، الترويج ، المنتج) في سوق المنتجات أو الخدمات ، وعليه فأن وجود مشاكل في تنفيذ ممارسات ذكاء السوق من شأنها أن تحد من أمكانية ادارات المصارف عينة الدراسة من توقع احتياجات الزبائن المتغيرة والاستجابة لها بسرعة وكذلك تعديل المزيج التسويقي الجذاب لهم ، فضلا



عن ان توليد معلومات السوق يولد ميزة تنافسية ويخلق قيمة للزبائن وفهم افضل لجاذبية السوق ، وهذا يؤدي الى عملية تحسين المبيعات ونمو الربحية.

3- ممارسات الذكاء الاستراتيجي

من خلال النتائج التي ظهرت عند وصف آراء عينة الدراسة أتضح ان ادارات المصارف المبحوثة تعاني من مشاكل في مجال بناء قدرات الذكاء الاستراتيجي . وبما ان الذكاء الاستراتيجي هو ذكاء يمكن المديرين من توفير المعلومات اللازمة لعلمية اتخاذ القرارات وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمنظمة ، عليه فأن وجود مشاكل في مجال بناء القدرات الاستراتيجية لإدارات المصارف المبحوثة من شأنه أن يقلل من إمكانية هذه الادارات على وضع الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة التغيرات في بيئة شديدة التسارع والتعقيد ، كما أنه يقلل أيضا من قدرة أدارات المصارف ايضا على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل ، فضلا عن إيجاد الحلول الاستراتيجية الملائمة لحل مشاكل العمل المعقدة ودراسة وتحليل الخطط الاستراتيجية للمنافسين والتعرف على أهدافهم المستقبلية .

4- ممارسات الذكاء التكنولوجي

من خلال النتائج التي ظهرت عند وصف آراء عينة الدراسة تبين أن ادارات المصارف المبحوثة تعاني وبقوة أكثر من باقي الأبعاد الاخرى من مشاكل في بناء قدرات الذكاء التكنولوجي . وبما ان الذكاء التكنولوجي يركز على تقييم تكلفة / فائدة التقنيات الحالية والجديدة ويتنبأ بالفجوات التكنولوجية المستقبلية، كذلك فأن وجود مشاكل في بناء القدرات التكنولوجية يؤدي الى الحد من قدرات أدارات المصارف ميدان الدراسة في الحصول على جودة المعلومات التي يجري جمعها حول الاتجاهات الحالية والمستقبلية للتكنولوجيا، لأن التقنيات الجديدة تساعد ادارات المصارف المبحوثة على تحديد الفرص الجديدة في السوق وأستغلالها من خلال توفير منتجات جديدة اسرع من منافسيها، كما يمكن للحلول التكنولوجية الجديدة أن تفوق ادارات المصارف مجال الدراسة الى الحصول على ميزة تنافسية مستدامة بفضل الريادة التكنولوجية وتقديم منتجات متميزة تتجاوز المنتجات الحالية .

5- أفادت نتائج وصف آراء عينة الدراسة لإدارات المصارف المبحوثة ان أهم ممارسات الذكاء التنافسي هي ممارسات ذكاء المنافسين ، تليها ممارسات الذكاء الأستراتيجي ، ثم ذكاء السوق واخيراً الذكاء التكنولوجي

ثانياً: الاستنتاجات المتعلقة بممارسات الميزة التنافسية المستدامة



أظهرت نتائج وصف عينة الدراسة لإدارات المصارف المبحوثة وتشخيصها على المستوى الكلي والجزئي اهتماماً ضعيفاً واضحاً عند تنفيذ ممارسات الميزة التنافسية المستدامة وكما يأتي :-

1- ممارسات بعد الجودة

من خلال النتائج التي ظهرت عند وصف آراء عينة الدراسة أتضح ان ادارات المصارف المبحوثة تعاني من مشاكل في مجال تنفيذ ممارسات بعد الجودة . وبما أن الجودة يجري تحديدها من قبل الزبائن وهي الرضا الناتج من شراء المنتجات أو الخدمات فضلا عن تحسين الميزة التنافسية للخدمات ،وكذلك الوثوق بالسلع والخدمات التي تطرحها المنظمة لأنجاز الوظائف التي صممت من أجلها . وعليه فأن وجود مشاكل في تنفيذ ممارسات بعد الجودة من قبل عينة الدراسة من شأنه أن يقلل من قدرات ادارات المصارف المبحوثة من تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية تتلائم مع احتياجات الزبائن ،تحقيق رغباتهم ،توفير خصائص فريدة يعطيها جاذبية ذات فائدة للزبائن ،الثقة بالخدمات المصرفية المقدمة ،ارتفاع تكاليف تقليدها ،الحرص على رضا الزبائن ،وذلك من أجل الوصول الى بناء واستدامة الميزة التنافسية بجدارة وفاعلية

2- ممارسات بعد الكلفة

من خلال النتائج التي ظهرت عند وصف آراء عينة الدراسة أتضح أن ادارات المصارف المبحوثة تعاني من مشاكل في تنفيذ ممارسات بعد الكلفة . وبما أن الكلفة تعد من أهم الأبعاد التنافسية التي تطبقها الكثير من المنظمات ،عليه فان وجود مشاكل في تنفيذ ممارسات بعد الكلفة ،من شأنه أن يؤدي الى الحد من قدرات ادارات المصارف في زيادة حصتها السوقية، تحقيق التكلفة من خلال الاستثمار الأمثل للموارد بفاعلية ،الاستفادة من معلومات تقييم الاداء ،تخفيض الهدر في الوقت والموارد المستخدمة ،الوصول الى الأسعار التنافسية ،فضلا عن تخفيض الكلفة التي تعد العامل الحاسم في مدى استمرار وبقاء نجاح المنظمة لفترة أطول للوصول الى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

3- ممارسات بعد الاستجابة

من خلال نتائج وصف آراء عينة الدراسة لإدارات المصارف المبحوثة أتضح أن ادارات المصارف المبحوثة تعاني من مشاكل في مجال تنفيذ ممارسات الاستجابة . وبما ان الاستجابة هي قدرة المنظمة على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن في الوقت المناسب ،لذا فأن وجود مشاكل في تنفيذ ممارسات بعد الاستجابة من شأنه أن يؤدي الى الحد من إمكانات ادارات المصارف عينة الدراسة في استثمار الوقت أفضل استثمار لأن الوقت في مجتمع اليوم يعد من المصادر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ،تقليص فترة انتظار



الزبائن، السرعة، في تصميم منتجات جديدة، اعتماد قنوات توزيع تمكن ادارات المصارف المبحوثة من تسليم الخدمات للزبائن بشكل أسرع .

4- ممارسات بعد المرونة

من خلال نتائج وصف آراء عينة الدراسة لإدارات المصارف المبحوثة أتضح أن ادارات المصارف المبحوثة تعاني من مشاكل في تنفيذ ممارسات بعد المرونة . وبما أن المرونة هي قدرة المنظمة على التكيف مع الوضع السائد في سوق المنافسة من أجل المحافظة على الميزة التنافسية المتحققة وضمان استدامتها، عليه فأن وجود مشاكل في تنفيذ ممارسات بعد المرونة من شأنه أن يقلل من امكانية ادارات المصارف المبحوثة في تشخيص التقلبات والتهديدات المحتملة في البيئة الخارجية، عدم القدرة على توفير الموارد والمستلزمات الضرورية لمواجهة التهديدات، الاستجابة لاحتياجات الزبائن بكفاءة تبني ممارسات مرنة تستطيع أن تغير اجراءات العمل بسهولة لأجل الوصول الى تحقيق مزايا تنافسية .

5- أفادت نتائج وصف آراء عينة الدراسة لإدارات المصارف المبحوثة ان اهم ممارسات الميزة التنافسية هي ممارسات بعد الكلفة، يليه بعد الجودة، بعد المرونة وأخيراً بعد الاستجابة.

ثانياً : التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة جاءت التوصيات :-

التوصية الأولى : ايلاء اهتمام اكبر من قبل ادارات المصارف المبحوثة للأرتقاء بمستوى تنفيذ ممارسات أبعاد الذكاء التنافسي، وتكثيف الجهد في مجال تطبيق هذا الأسلوب بشكل ناجح، من أجل تحسين مستوى الخدمات المقدمة للزبائن في ظل الانفتاح على البيئة الخارجية من خلال قيام ادارات المصارف بما يأتي :-

1- وضع رؤيا مستقبلية ذات أبعاد شمولية لتحديد اتجاهات العمل المطلوبة والاستفادة منها في توحيد جهود العاملين في المصارف عينة الدراسة باتجاه اتخاذ قرارات استراتيجية صائبة وتحقيق الأهداف المطلوبة على المدى البعيد للأرتقاء بمستوى تنفيذ ممارسات ابعاد الذكاء التنافسي .



2- تشخيص الطاقات والخبرات الفردية المتميزة من ضمن كوادرات ادارات المصارف المبحوثة وتدريبهم بشكل مكثف لأجل الأستفاده منهم في التعاطي مع الأحداث والمواقف المستقبلية .

3- تحفيز العاملين ودفعهم باتجاه تنفيذ رؤيا وتصورات ادارات المصارف المبحوثة وذلك من خلال أثاره روح المنافسة بينهم لتقديم الانجازات المتميزة وتحقيق الاهداف على المدى البعيد .

4- التركيز على الشراكة مع المؤسسات العلمية الرصينة والمتميزة كأسلوب لتنفيذ الرؤيا المستقبلية لادارات المصارف لأن الشراكة مع المؤسسات العلمية سواء في الداخل أم الخارج تعد حلاً جيداً للخروج من الأزمات الحالية والمستقبلية .

5- العمل على جمع المعلومات التي تحصل عليها ادارة المصارف المبحوثة وتحليلها للتأكد من صحتها لأدخالها ضمن عملية صنع القرار ومن قنوات متعددة وبشكل رسمي حول المنافسين والزبائن لتحقيق التميز سيما وان العملية لم تحظى بالأهتمام الكافي من قبل ادارات المصارف المبحوثة وعليه لا بد من التركيز عليها .

6- استقراء التطورات البيئية وتشخيص الفرص والتهديدات الخارجية التي قد تواجهها ادارات المصارف قيد الدراسة على المدى البعيد في ظل سعيها لتطوير عملها .

التوصية الثانية : زيادة اهتمام ادارات المصارف المبحوثة للأرتقاء بمستوى تنفيذ ممارسات أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في ضوء الأحساس بالتهديدات الخارجية التي قد تواجه المصارف المبحوثة وتشخيص نقاط الضعف الداخلية والعمل على معالجتها من خلال الآليات الآتية :-

1- يمكن امتلاك ميزة تنافسية مستدامة اذا ما اعتمدت ادارات المصارف المبحوثة على موارد وامكانيات استراتيجية تساهم بشكل فعال في خلق قيمة ليست بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها مما يمكن ادارات المصارف عينة الدراسة بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

2- أن تتبنى ادارات المصارف المبحوثة موضوع الأبداع كونه يؤدي الى توسيع الفجوة التنافسية ، فيتضاءل بذلك عدد المنافسين ، مما يؤدي بدوره الى تناقص حدة المنافسة، ومن ثم الحصول على ميزة تنافسية مستدامة .



3- أعتدات استراتيجيات ملائمة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافسية لأدارات المصارف عينة الدراسة ، سواء بأخذ استراتيجية التآلف معهم ،أم بتغيير مجال المنافسة بالتركيز على مجال معين في قطاع عمل ادارات المصارف المبحوثة .

4- أن تعمل ادارات المصارف ميدان الدراسة على خلق وتنمية اسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل ،مما يمنح ادارات المصارف المبحوثة الأسبقية في الأستثمار فيها والتمتع بمركز تنافسي منفرد، وكذلك البقاء لأطول فترة ممكنة قبل دخول المنافسين لهذه الأسواق مما يمكن ادارة المصارف المعنية بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

5- أن تركز ادارات المصارف المبحوثة جهودها في بناء وتنمية ميزات تنافسية في أقل وقت ممكن ، بأعتبار أن الوقت عامل رئيس للوصول الى السبق التنافسي وادامة الميزة التنافسية لفترة أطول .

6- أن تعتمد ادارات المصارف عينة الدراسة على توظيف الكفاءات والمهارات المتميزة القادرة على الأبتكار والتطوير والتجديد ، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تصعب من مهمة المنافسين في تقليد ومحاكاة خدماتها والوصول الى بناء واستدامة الميزات التنافسية وبجدارة وفاعلية على كافة المستويات .

7- أن تحافظ ادارات المصارف مجال الدراسة على مستوى عالي من التقنيات الحديثة التي تمكنها من تقديم خدمات جديدة تعطي قيمة لزيائنها بشكل يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .



قائمة المصادر References

اولاً : المصادر العربية

أ- الكتب

- 1- صالح ، أحمد علي ، وآخرون ، (2010)، "الادارة بالذكاءات – منهج التمييز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.
- 2- محمد ، قادر، (2016)، "مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الاداء الصناعي" جامعة محمد خيضر – بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر .
- 3- محمود، خليل أحمد،(2019)، "التسويق الاستراتيجي في أطار التنافسية العربية " ، الاسكندرية ، دار الفكر الجامعي .

ب- المجالات والدوريات

- 1- البكري، تامر، (2013)، " الاطار مفاهيمي للأستدامة والميزة التنافسية المستدامة في اعتمادها لأستراتيجية الأستدامة محاكاة لشركة (HP) "،المجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة - كلية الاقتصاد – الاردن العدد 9، ص 3-11.
- 2- الحموي فوز، العبدالله محمد، (2012)، "الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الكترونية" المؤتمر العلمي الحادي عشر لذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، عمان.
- 3- نجم عبود نجم، (2008) ، "إدارة الابتكار : المفاهيم والخصائص والتجارب " ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الاردن .



ثانياً : المصادر الاجنبية

1-BOOK:

- 1- Field, A., (2009).” Discovering statistics using SPSS”, 3rd edition.
London: Sage..
- 2- Hair, J.F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C.
(1995), "Multivariate Data Analysis with Readings", 4th ed.
USA: Prentice Hall
- 3- Heizer,J.,Render,B.,&Munson,C. (2017), "Operation
Management: Sustainability and Supply Chain Managemen" 12th
ed.Essex:Pearson education Limited.
- 4- Krajewski, L.j., Ritzman , L.P.,&Malhotra,M.K. (2013),
"Operation Management" 10th University of Notre Dame.
- 5- Lyunch,R.,(2000), "Corporate strategy" , Prentic, Hall, Inc.,
Person Education Limited, London. 2nd Ed.
- 6- Reid, R. dan Sanders, Nada R, (2018), "Operations
Management an Integrated Approach " , 4th Ed , john Wiley &
Sons , Inc.
- 7- Sara L. Beckman., (2008), "Operation Strategy" 21th University
of California, Berkeley.
- 8- Slack, N., Brandon-Jones, A.,&Johnston R.(2013), "Operations
Management" , 7th Ed Harlow:Pearson.
- 9- Steinberg, J.(2004), "Leveraging Intelligence to Achieve market
Leadership" market Image &Insights INC
- 10- Summer,Donna C.S,(2010), "Quality" , 5th Ed, Pearson education
,Inc, New Jersey, United states of America.



- 11- Trotta, Raymond J., "Translating Strategy into Shareholder Value : A Company-Wide Approach to Value Creation" 1st Ed., Amacom, 2003.

2-Journals and proidicals:

- 1- Al-Ubaidi,(2012), "Strategic Intelligence to Enhance Quality of Auditing An Exploratory Study of the Views of a Sample of Financial Supervisors in the Financial Supervision Bureau, The Eleventh Annual Scientific Conference on Business Intelligence and Knowledge Economy", Al Zaytoonah- University, Amman, p: 753.
- 2- Aliakbar Shahri Mejarshin (2013), "competitive intelligence, competitive advantage in the success business organization" Gourgan Bank , Islamic , Department of Management Azad, university, Courgan Iran, RRAMT, volume 38 Number1.
- 3- Barney, J. (1991) ,"Firm resources and sustained competitive advantage of management", Vol. (17), No,(1), 99-120
- 4- Clar, G.; Acheson, H. (2008), "Strategic Policy Intelligence Tools Enabling better RTDI policy-making in Europe's regions Steinbeis-Edition" , Stuttgart/Berlin.
- 5- Fatmel Hadi (2014), "investigating the relationship Between technology intelligence & business performance", Journal of Business Economics & management studies singaporean, volume 2, No 11.
- 6- Maccoby, M. (2011), "Strategic Intelligence: conceptual system of leadership for change Performance Improvement", p: 31- 40.
- 7- Popa , Anica & Cucui , G , (2009) , "A Framework for Enhancing Competitive Intelligence Capabilities Using Decision Support System based on web Mining Techniques" Journal of Computers, Communication & Control , Vol. Iv , No.4.



- 8- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R & ,Leone, R. P. (2011), "Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?" Journal of marketing ,Vol.(75), No.(1), Pp.16-30.
- 9- Rodenberg, 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, 26.
- 10-Calof , J.L & Wright , S. , (2008) , "Competitive Intelligence : A Practitioner , academic and inter disciplinary Perspective" , European Journal of Marketing , Vol.42 , No.7/8
- 11 - Sayam, A., et al., "competitive intelligence : construct, exploration, validation and equivalence" Aslip Proceedings new information perspective, Vol.60, No.4, 2018.
- 12- Steinberg, J.(2017), "Leveraging Intelligence to Achieve market Leadership" market Image &Insights INC.
- 13- Tanju Colakoglu, (2011), "The problematic of competitive Intelligence : How to evaluate & Develop competitive Intelligence?" published by Elsevier LTd. Open access uder cc by NC licence, 7 the infernational strategic Management conference.
- 14- Post, Fellman & Brunett, Micheline L., "The Web-Based Core Competency Profile Assessment Tool" International Public Procurement Conference Proceedings, September 2004.
- 15 - Kaiser, Henry, F., (1974)," An index of factorial simplicity", Psychometrika Volume 39, Number 1 .



3- Thesis & Dissertation

1- Evans, N. G. (2016), "Sustainable competitive advantage in tourism organizations: A strategic model applying service dominant logic and tourism's defining characteristics", Tourism Management Perspectives, Vol. (18), Pp.14-25.

2-Maury, B. (2018), "Sustainable Competitive Advantage and Profitability Persistence: Sources Versus Outcomes for Assessing Advantage", Journal of Business Research, Vol. (84), Pp. 100-113.

3- Ursachi, George, Ioana Alexandra Horodnic, and Adriana Zait. "How reliable are measurement scales? External factors with indirect influence on reliability estimators." Procedia Economics and Finance 20 (2015): 679-686.

4- Walsh, P. R., & Dodds, R. (2017), "Measuring the choice of environmental sustainability strategies in creating a competitive advantage", Business Strategy and the Environment, Vol.(26), No.(5), Pp.672-687.

4- Internet

1- Howleg, M.and Pil, F.K.(2004), " The second Century Reconnecting Customer and Value Chain through Build- to- order", The MIT press, Cambridge ,MA.
<http://www.mindscupc,inddiatines.org>.