

## أثر اليقظة الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على قطاع المصارف بولاية الخرطوم - السودان)

طالب دكتوراه - كلية الدراسات العليا  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

أ. عبدالفرج فضل محمد أبوبكر

أستاذ مشارك - جامعة السودان للعلوم  
والتكنولوجيا

د. الطاهر أحمد محمد علي

### المستخلص:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر اليقظة الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية في قطاع المصارف بولاية الخرطوم من خلال دراسة مستوى أبعاد اليقظة الإستراتيجية السائدة في قطاع المصارف بما يتسم من خصائص إيجابية وسلبية تركز على الجوانب الإيجابية وتجنب الجوانب السلبية، ودراسة مستوى ممارسة اليقظة الإستراتيجية لدى قطاع المصارف بهدف زيادة الميزة التنافسية. حيث تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة أثر اليقظة الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية في قطاع المصارف بولاية الخرطوم، تكمن أهمية الدراسة فيأن هذه الدراسة ستجمع بين متغيرات مختلفة تشخص تفاعل متغيراتها بما يساهم في استنباط مفاهيم ومعطيات وعلاقة جديدة عن موضوعاتها، أيضاً المساهمة فيما سوف تصل إليه الدراسة من نائج ومقترحات وتوصيات متعلقة بالعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية في قطاع المصارف وإمكانية الاستفادة من مخرجات الدراسة في الواقع العملي لقطاع المصارف، وأيضاً يمكن أن توجه الدراسة أنظار المدراء وصانعي القرار إلى أهمية الأداء التسويقي في قطاع المصارف، و يمكن أن توجه الدراسة أنظار المدراء وصانعي القرار إلى أهمية الأداء التسويقي في قطاع المصارف. تكمن أهمية الدراسة لمتخذي القرارات بالإدارات العليا بقطاع المصارف في تعريفهم بأهمية اليقظة الإستراتيجية كتوجه في تحقيق الأداء المتميز، وأن بيئة الأعمال اليوم تتسم بعدد من التغيرات البيئية التي تؤثر على المؤسسات، وذلك نتيجة للتحويلات التي أنتجتها متغيرات متعددة في عالم سريع التحرك، تحتاج من المديرين القدرة والكفاءة في الاستجابة بشكل أسهل وأسرع مع البيئة التنافسية خاصة في قطاع المصارف، وتمكن مدراء المؤسسات من معرفة الألية التي بواسطتها يتم قياس اليقظة الإستراتيجية في مؤسستهم وبالتالي تساهم في أكثر الأبعاد تطبيقاً بالمقارنة مع الأبعاد الأخرى الأقل أهمية مما يجعل العمل على التركيز على الأبعاد ذات الأهمية، وأيضاً المساهمة فيما سوف تصل إليه الدراسة من نتائج ومقترحات وتوصيات متعلقة بالعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية (اليقظة التكنولوجية- اليقظة التجارية- اليقظة التنافسية- اليقظة البيئية) والميزة التنافسية (الكلفة- الجودة- الإبداع- المرونة- الوقت) في قطاع المصارف وإمكانية الاستفادة من مخرجات الدراسة في الواقع العملي لقطاع المصارف. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها هناك أثر إيجابية لليقظة الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية، وبناءً على

النتائج أوصت الدراسة التأكيد على ضرورة الاهتمام باليقظة الاستراتيجية من قبل المصارف وذلك لما لها من آثار واضحة على الميزة التنافسية للمؤسسات واستمرارها، وهذا ما أكدت عليه الدراسات الحالية والدراسات السابقة التي درست العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية. إضافة لتطوير قدرات العاملين وإشراكهم الدائم في عملية اتخاذ القرار. الاهتمام بالميزة التنافسية ورعايته وتطويره باستمرار وذلك لأهميته بقاء المنظمات وتطويرها. وتطبيق المفاهيم الادارية الحديثة مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل. الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، الميزة التنافسية، المصارف، السودانية، الخرطوم

## **The Impact of Strategic Vigilance on Supporting Competitive Advantage (A Field Study on the Banking Sector in Khartoum State -Sudan)**

**A.Al-Tahir Ahmed Mohamed Ali**

**Dr.Abdelfaraj Fadl Mohamed**

### **Abstract**

This study aimed to determine the impact of strategic vigilance on enhancing competitive advantage in the banking sector in Khartoum State. It examined the prevailing dimensions of strategic vigilance within the sector, focusing on both positive and negative aspects, emphasizing the positive and minimizing the negative. The study also investigated the level of strategic vigilance practice within the banking sector to increase competitive advantage. The research problem was to understand the impact of strategic vigilance on supporting competitive advantage in the banking sector in Khartoum State. The study's significance lies in its integration of various variables, analyzing their interaction to generate new concepts, data, and relationships related to the subject matter. Furthermore, the study's findings, suggestions, and recommendations regarding the relationship between strategic vigilance and competitive advantage in the banking sector can be applied practically. The study can also draw the attention of managers and decision-makers to the importance of marketing performance in the banking sector. The study can also highlight the importance of marketing performance in the banking sector for managers and decision-makers. The importance of this study for senior banking decision-makers lies in familiarizing them with the significance of strategic vigilance as a key to achieving outstanding performance. Today's business environment is characterized by numerous environmental changes that impact organizations, resulting from transformations

brought about by various variables in a rapidly evolving world. This necessitates that managers possess the ability and efficiency to respond more easily and quickly to the competitive environment, particularly within the banking sector. The study enables managers to understand the mechanisms by which strategic vigilance is measured within their organizations, thus contributing to the most applicable dimensions compared to less important ones. This allows for a focus on the most critical dimensions. Furthermore, the study's findings, suggestions, and recommendations regarding the relationship between strategic vigilance (technological vigilance, commercial vigilance, competitive vigilance, and environmental vigilance) and competitive advantage (cost, quality, innovation, flexibility, and time) in the banking sector contribute to understanding the potential application of these findings in the practical realities of the banking industry. The descriptive-analytical method was employed. The study reached several conclusions, including the positive impact of strategic foresight on supporting competitive advantage. Based on these findings, the study recommended that banks prioritize strategic foresight due to its clear effects on the competitive advantage and sustainability of institutions. This aligns with current and previous studies that have examined the relationship between strategic foresight and competitive advantage. The study also recommended developing employee capabilities and ensuring their continuous participation in decision-making processes. Furthermore, it emphasized the importance of nurturing, developing, and continuously improving competitive advantage, given its crucial role in organizational survival and growth. Finally, the study recommended implementing modern management concepts such as activating the principle of participation and forming effective work teams.

**Keywords:** Strategic Vigilance - Competitive Advantage

أولاً: الفصل الأول:

المبحث الأول: الإطار العام:

المقدمة:

تعد الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المؤسسات، التي من النادر أن تملك سبق تنافسي على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات مقارنة بالمنافسين وذلك نظراً لمحدودية الموارد المتاحة الأمر الذي يفرض عليها السعي لإكتساب المزيد من المزايا التنافسية لذلك فإن هذه المؤسسات سواء كانت

ربحية وغير ربحية تسعى إلى المحافظة على سمعتها وميزتها التنافسية وهذا الأمر غاية بالدقة والصعوبة، نظراً لوجود تلك المؤسسات في بيئة ديناميكية، الثبات فيها أقرب للمستحيل وغير مؤكدة، لذا أفرزت التنافسية العالية العديد من الخيارات لهذه المؤسسات التي ترغب في البقاء والنمو لأطول فترة ممكنة.

### مشكلة الدراسة:

تواجه منظمات الأعمال في إطار الضغوط البيئة والتنافسية المتزايدة مشكلات جوهرية تتمثل في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها إلى تحقيق التميز في الميدان التنافسي، وعلى الرغم من ان نجاح المنظمات الحديثة وإستراتيجيتها وبقاها في بيئة شديدة التنافسية وسريعة التغير والتغلب عليه فيجب أن يكون لديها يقظة إستراتيجية لمجابهة هذه التغيرات (مها، 2020). تسعى المنظمات إلى كسب مزايا تنافسية من خلال إضافة قيمة للعميل، أو تحقيق التميز من خلال التنبؤ بالأحداث التي تتغير من حولها، وتدعيم الأمكانيات والطاقات، وبالتالي أصبح الإهتمام باليقظة الإستراتيجية السبيل المضمون لتحقيق الميزة التنافسية ويعد أحد المصادر القادرة على خلق الميزة التنافسية (معزة، 2021).

### تساؤلات الدراسة:

تم التركيز في هذه الدراسة على السؤال الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر لليقظة الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية ؟

### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للآتي:

معرفة الدور الوسيط للأداء التسويقي في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية: ويتفرع هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية:

دراسة مستوى أبعاد اليقظة الإستراتيجية السائدة في قطاع المصارف بما يتسم من خصائص إيجابية وسلبية تركز على الجوانب الإيجابية وتجنب الجوانب السلبية.

دراسة متسوى ممارسة اليقظة الإستراتيجية لدى قطاع المصارف بهدف زيادة الميزة التنافسية.

معرفة نوع العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى المدراء بقطاع المصارف والتعرف على الأبعاد الأكثر تأثيراً والتركيز عليها.

### أهمية الدراسة:

#### أولاً: الأهمية العلمية:

من المنتظر أن تقدم إضافة جديدة، وخاصة أن هذه الدراسة ستجمع بين متغيرات مختلفة تشخص تفاعل متغيراتها بما يسهم في إستنباط مفاهيم ومعطيات وعلاقة جديدة عن موضوعاتها ويتضح في الآتي: المساهمة في سد الفجوة البحثية التي أغفلتها الدراسات السابقة خاصة قطاع المصارف. المساهمة في إثراء البحوث العلمية وبناء المعرفة العلمية من خلال إختبار مفاهيم الدراسة ومتغيراتها في قطاع المصارف.

قد تساهم هذه الدراسة في فتح آفاق جديدة للباحثين ويمكن أن تعد الدراسة نقطة إنطلاق لدراسات مستقبلية في نفس المجال.

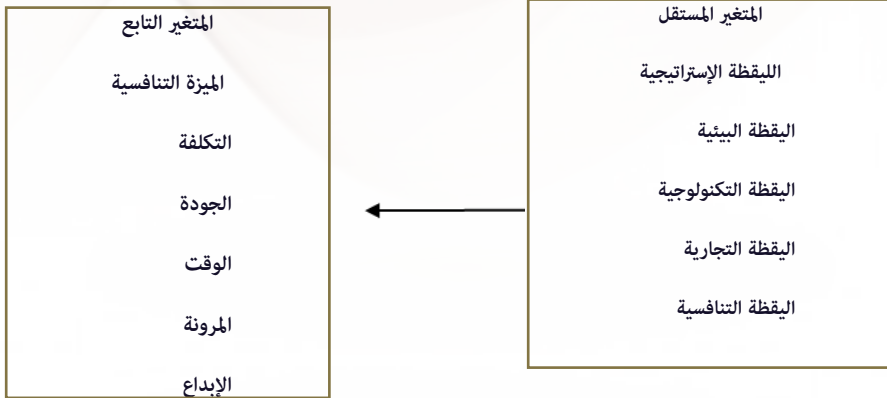
## ثانياً: الأهمية العملية

تكمن الأهمية العملية في الآتي:

تمكن مدراء المؤسسات من معرفة الآلية التي بواسطتها يتم قياس اليقظة الإستراتيجية في مؤسستهم وبالتالي تساهم في أكثر الأبعاد تطبيقاً بالمقارنة مع الأبعاد الأخرى الأقل أهمية مما يجعل العمل على التركيز على الأبعاد ذات الأهمية.

المساهمة فيما سوف تصل إليه الدراسة من نتائج ومقترحات وتوصيات متعلقة بالعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية في قطاع المصارف وإمكانية الإستفادة من مخرجات الدراسة في الواقع العملي لقطاع المصارف.

نموذج الدراسة:



## فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة : يوجد أثر لليقظة الإستراتيجية على الميزة التنافسية، وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية.

يوجد أثر لليقظة البيئية على الميزة التنافسية

يوجد أثر لليقظة التكنولوجية على الميزة التنافسية

يوجد أثر لليقظة التجارية على الميزة التنافسية

يوجد أثر لليقظة التنافسية على الميزة التنافسية

مصادر الحصول على المعلومات:

سوف يتم الاعتماد على مصدرين في جمع البيانات وهما مصادر أولية وأخرى ثانوية.

## مصادر ثانوية:

سوف يتم الاعتماد على المصادر الثانوية للحصول على البيانات التي يتم الحصول عليها من سجلات جاهزة وتتمثل تلك المصادر في الكتب والمراجع المتخصصة والأبحاث المتخصصة المنشورة باللغة العربية والإنجليزية والمقالات والمواقع على شبكة الإنترنت.

## مصادر أولية:

سوف يتم الاعتماد على المصادر الأولية للحصول على البيانات التي ستجمع لأول مرة عن المتغيرات المراد دراستها وهي اليقظة الاستراتيجية، الميزة التنافسية والأداء التسويقي ويتمثل هذا المصادر في:  
الاستبيان: الذي سوف يتم الاعتماد عليه للحصول على البيانات الأولية.

المبحث الثاني: الدراسة السابقة

### دراسة (محمد، محمود، 2022م):

تناولت الدراسة دور اليقظة الإستراتيجية (التكنولوجية - التنافسية - التسويقية - الإجتماعية - البيئية - القانونية) في تحسين الأداء التسويقي لشركات السياحة المصرية، وكيفية إتكار أنماط تسويقية مستحدثة في ضوء الأنماط المختلفة لليقظة الإستراتيجية، وتوفير مساحة من الإبتكار والإبداع الإداري مما يوطد العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والأداء التسويقي. يهدف البحث إلى التعرف على دور اليقظة الإستراتيجية والإبداع الإداري - بوصفهما متغيران مهمان في إدارة شركات السياحة - في تحسين ورفع معدل الأداء التسويقي والتوصل إلى نموذج واقعي للربط بين متغيرات البحث بما ينسجم مع الواقع الميداني لشركات السياحة. تم توزيع استمارات استبيان على العاملين بالشركات السياحية فئة أ بنطاق محافظة القاهرة الكبرى، حيث أنها هي الأكثر إهتماماً بالبعد الإستراتيجي عند إدارة أعمالها، وتكونت عينة الدراسة القابلة للتحليل من 133 مفردة، وكانت نسبة الإستجابة %54.7. تم التوصل إلى أن اليقظة الإستراتيجية للعاملين بشركات السياحة المصرية تساعد في تحسين الأداء التسويقي، ويزيد ذلك مع وساطة الإبداع الإداري. يوصي البحث مدراء شركات السياحة المصرية فئة أ بترك مساحة من الإبداع والإبتكار للموظفين للمساهمة في حل المشكلات الإدارية والمساعدة في إتخاذ القرارات داخل الشركة.

### دراسة (أقوم، 2021م):

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز أهمية اليقظة الإستراتيجية في إنتهاج المؤسسة لمسار التنمية المستدامة باعتبار اليقظة الإستراتيجية نظام قوي وفعال من شأنه أن يكفل ملاءمة عملية إتخاذ القرارات للمؤسسة وضمان متانتها في بيئة متغيرة وهذا بالحصول سعلى المعلومة المناسبة التي تمثل موردا إستراتيجيا لرؤية المستقبل وإستخدامها يمثل عامل إثمائي لا جدال فيه. كما قمنا بدراسة ميدانية لعينة مكونة من 30 مؤسسة إقتصادية جزائرية وتطوير استبيان، فأسفرت النتائج على وجود علاقة وطيدة بين طبيعة المعلومة المرصدة بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية وتبني أنماط التنمية المستدامة. كما كشفت النتائج على وجود علاقة ارتباط بين اليقظة التجارية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل البحث وتبني النمط الاقتصادي، وعلى وجود علاقة ارتباط بين اليقظة البيئية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل البحث وتبني البعد الإجتماعي والبيئي.

### دراسة (العجمي، 2021م):

يهدف البحث الحالي إلي كشف عن واقع دور جامعة الكويت في تحقيق الميزة التنافسية في ضوء مدخل إقتصاد المعرفة ، وإستخدام الباحث المنهج الوصفي، وإستخدام الباحث إستبانة من إعداد طبقت علي عينة قوامه (207) عضواً من القيادات الجامعية وبعض أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت، وتوصل البحث للنتائج التالية: إن متطلبات تحقيق الميزة التنافسية علي ضوء

أبعاد إقتصاد المعرفة متوسطة، وجاء ترتيب المحاور علي النحو التالي: المتطلبات المادية، المتطلبات التدريبية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المجتمعية، المتطلبات البحثية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية. وأن درجة ممارسة الجامعة لعمليات إدارة إقتصاد المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية، وجاء ترتيب المحاور على النحو التالي: تداول المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة، اكتساب المعرفة، تطبيق المعرفة، نقل المعرفة، وتوليد وإبتكار المعرفة.

### **دراسة (يوسف، زقاي، 2020م):**

هدفت الدراسة الى محاولة قياس أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي وتحسين مستوى الأداء علي زيادة الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات - سعيده شملت الدراسة عينة مكونة من (75) موظف، بحيث تم إستعمال التحليل الاحصائي بالاستعانة ببرنامج (SPSS.V.20)، بالإضافة الي برنامج النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام (AMOS.V.20)، لدراسة مختلف العلاقات بين المتغيرات المقترحة. خلصت الدراسة الي جملة من النتائج كان أهمها: الدور الفعال لمستوى الأداء كوسيط في تعزيز أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي علي الميزة التنافسية.

### **الفصل الثاني: الإطار النظري:**

#### **المبحث الأول: اليقظة الإستراتيجية:**

#### **مفهوم اليقظة الإستراتيجية:**

اليقظة تعني ان يكون الشخص علي تيقظ - حالة الوعي والاحساس - وفي وضعية إستقبال، وتلقي لكل ما يرد من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال، وأقوال دون معرفة ماهي بالضبط، ومتي وأين تحدث (Humbert Lesca,2003,p:3). فهي مشتقة من اللفظ اللاتيني والذي يعني القيام بالحراسة، والمراقبة حرصا علي حماية مكتن ما أو منطقة معينة، والحفاظ عليها (Marie -ChristineChalus- Sauvannet,2000,p:27). وتعرف كذلك علي أنها وظيفة تهتم بتسيير موارد المعلومات لجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية Pierrette Bergeron,1995,p:17). كما تعرف بأنها نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة التجديد ، مواكبة وخلق ميزة تنافسية تسمح لها وللدولة التكيف مع تحولات محيطها (MichelCartier,2016,p:03)

#### **أبعاد اليقظة الإستراتيجية:**

تنقسم اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة إلي عدة أنواع حسب المعلومات التي تريد المؤسسة رصدها وتميز بين الأنواع التالية:

#### **اليقظة التكنولوجية:**

هي عبارة عن الاستقلال المنهجي والمنظم للمعلومات الصناعية وترتكز اليقظة التكنولوجية علي المعرفة بغية الاحاطة بجميع الابتكارات المفيدة. التي تقدم المساعدة للتطورات التقنية الأساسية للمؤسسة لمواجهة المنافسة. (Rouach,2010, p:4)

اليقظة التجارية: وتسمى أيضا اليقظة التسويقية ، وهي عملية مستمرة ومتكررة وأخلاقية تراقب بها المؤسسة محيطها وتحلل بيئتها التسويقية، بحثا عن إشارات تشكل لها فرص أو تهديد قد تؤثر علي إستخدامها، كما تهدف إلي مراقبة منتجات المنافسين من أجل توجيه قرارات المدير من أجل تحسين أداء العمل (Dumas,2004,p:4).

## اليقظة التنافسية:

وهي الوضع التي تكون فيه المؤسسة في حالة مراقبة ومتابعة لما يجري في مجال أعمالها، من خلال جمع المعلومات المتعلقة بمنافسيها الموجودين في السوق، وأولئك المحتمل ظهورهم مستقبلاً، ثم القيام بتحليل تلك المعلومات وإستغلالها بمعرفة نقاط القوة والضعف للمنافسين، ومن ثم صياغة الاستراتيجية التي تسمح بالمواجهة التي تتضمن استمرار الميزة للمؤسسة، وتثبيت قدرتها التنافسية (زغار، 2011، ص:41). اليقظة البيئية: تعرف أيضاً باليقظة الشاملة، وهي تضم باقي أنواع اليقظة دون الأنواع الأخرى وتسعي للتيقظ والمراقبة المستمرة والمتواصلة بجمع المعلومات المتعلقة بكل الاحداث والتطورات التي تطرأ علي الميادين الاقتصادية والسياسية والقانونية التي تميز المؤسسة من منافسيها (مصباح، بو خمخم، 2019، ص:29).

## المبحث الثاني: الميزة التنافسية:

### مفهوم الميزة التنافسية:

إن أهمية التعرف إلى الميزة التنافسية يأتي من الدور الحاسم الذي تلعبه في حياة المنظمات، باعتبارها العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية للمنظمات. فالميزة التنافسية بأنها: «الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق أمشاط نشر الموارد، ومن خلال هذا التعريف يلاحظ أنهم يجدون أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال المقدرات، حيث أخذوا الميزة على أنها شيء يمكن استخدامه ضمن إستراتيجية المنظمة، فالمقدرات وللميزة التنافسية عدة متغيرات مستقلة وعدوا الأداء هو المتغير التابع. (الزهراء، 2010م، 12-13) وبعد ذلك جاء (Porter/1985 and Day 1984) ووضعوا الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث عدوها هدف الإستراتيجية المتغير التابع، وليست بأنها شيء يستخدم ضمن الإستراتيجية وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية، إذ أن تحقيقها سيتولد عنها ضمناً وبشكل أوتوماتيكي أداءً بشكل أعلى (علي، 2005:137).

### أبعاد الميزة التنافسية وما المقصود به:

بيننا في (يبين) الجدول أعلاه الأبعاد الأساسية للدراسة من خلال الأبحاث التي تناولت تلك الأبعاد (زينب طعمة سلطان، تكنولوجيا المعلومات وأثرها في الأسبقيات التنافسية) والتي تطرقت إلى الأبعاد التالية (الكلفة، الجودة، الوقت، المرونة، الإبداع) والدراسة الثانية (تغريد خليل أبراهيم، القدرات المعرفية والاستراتيجية وأثرها في بناء الميزة التنافسية) التي تطرقت إلى هذه الأبعاد (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) والدراسة الثالثة تطرقت إلى تلك الأبعاد (قبس زهير عبد الكريم جعفر، سنية كاظم تركي علي، تأثير تقانة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية) والتي تناولت هذه الأبعاد (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع) والدراسة الرابعة (أكرم عبد الرحمن عبد الكريم، أحمد مجيد حميد، أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية) والتي تناولت هذه الأبعاد (الكلفة، الجودة، الإبداع التميز، المعرفة) والدراسة الخامسة (العليش محمد الحسن أبراهيم، أياد خالد مهدي، أستراتيجيات التغيير التنظيمي وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية) والتي تناولت هذه الأبعاد (الاسعار التنافسية، الجودة، المرونة، التسليم) والدراسة السادسة (عادل عباس الجنائي، محمد مراد كاظم الجبوري، التسويق الشيق ودوره في

تحقيق الميزة التنافسية) والتي تطرقت إلى تلك الأبعاد (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم). وأستنادا إلى الدراسات التي تناولت تلك الأبعاد ومن خلال ماورد في أفكار بعض الباحثين عن أبعاد الميزة التنافسية قمنا باختيار الأبعاد التالية (التميز، الحصة السوقية، المرونة، الجودة، الكلفة) التي تلائم دراستنا الحالية، والتي تكون لها نتيجة على تجربته الموضوعية التي سيتم إجراؤها على فنادق خمس نجوم، والتي يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

### 1 - التميز (Excellence):

حصول إنجاز قوي جداً للفعاليات وسير العمليات التسويقية، والإنتاجية، والمالية، أذن فالتميز المنظم حالة من التقدم والإبداع الكفيلة بإنجاز قاعدة متطورة من الفعاليات، وما يترتب عليها من تطبيقات مميزة عن المنافسين الآخرين، وتشبع حاجات ورغبات كل جهات المصلحة (باشيو، 2016: 22-48).

### 2 - الحصة السوقية (Marketshare):

المنظمة من غير أن تكون متنافسة على المستوى الدولي يمكن أن تكون رابحة وقادرة على أن تستحوذ على جزء ضخم من الأسواق الداخلية، هذه بينما تكون الأسواق المحلية محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، والمصارف الوطنية يمكن أن تكون ربحية لكنها لا تستطيع الاحتفاظ بالمنافسة تجاه ظهور تجاره أو اختفاء السوق. (رميسة، 2021: 38).

### 3 - المرونة (Flexibility):

لتكيف الطلب والقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات التي تطرأ على طلبات الزبون لذلك تعد المرونة بعد أساسي للتميز من تحقيق هذه الأشياء. (رضوان، 2019: 30).

1 - الإيوائية: وتعني التبدلات في نماذج المنتوجات المستمرة في التغير وبذلك تعني قدرة المنظمة على التكيف للحاجات الفريدة في نوعها لكل زبون.

2 - مرونة الحجم: لغرض علاج التقلبات الضخمة في الطلب أي القدرة على التسارع الفوري في زيادة الإنتاج. وهنالك أربعة أنواع من المرونة لغرض الاستجابة للتغير في طلب الزبون. أ- مرونة (الخدمة، المنتج) تعديل المنتجات والخدمات الحالية والقابلة على تقديم خدمات جديدة وإنتاج منتوجات وتقديمها.

ب- مرونة المزيج: التغير في حقل المنتجات التي تضعها للزبائن في مدة زمنية وكذلك القدرة على تقديم مدى واسع من مزيج المنتجات.

ت- مرونة الحجم: كمية المنتجات القادرة على تغييرها.

ث- مرونة التسليم: القدرة على تغير مواعيد التسليم المفترضة والمخططة.

### 4- الجودة (Quality):

مقدرة الجودة بأبعادها المختلفة من تقديم منتجات تليبي احتياجات ورغبات العملاء أوتفوقها، ونتيجة لإقبال العملاء على هذه المنتجات العالية الجودة مما يؤدي إلى انعكاسها إيجابيا على الحصة السوقية للمنظمة وربحيتها. لذلك تعد الجودة من أهم الأبعاد المميزة للميزة التنافسية نظرا لأن المنتجات ذات الجودة هي تلك التي يمكن الوثوق بها والاعتماد عليها لتنفيذ المهمة المصممة لأدائها. (الياس، 2021: 240).

## 5- بعد الكلفة (Cost).

أبرز خصائص الشركة الكفوءة هو تقديم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين. أذن الهدف الرئيسي للمصارف المنافسة علي الكلفة الأقل وكذلك المصارف المنافسة على المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة تقوم أيضاً بإنتاج المنتجات بأدنى كلفة وهي من الطرق التي تمكن المنظمة الحصول على أكبر حصة سوقية وتعد أساساً لتحقيق نجاحها وتفوقها، ومن خلال استخدام الكفاء للنشاط الانتاجي المتاح والإبداع في تصميم المنتجات فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات وكتاهما تعد أساساً مهماً في تخفيض التكاليف ولدعم وأسناد استراتيجيه المنظمة واسنادها وذلك من خلال مساعدة المدراء لتكون رئيساً في ميدان الكلفة. (يونس وعزين، 2015: 162).

### الفصل الثالث: تحليل البيانات:

#### المبحث الأول:

تكون مجتمع الدراسة من عينة من المصارف العاملة في ولاية الخرطوم ، تم تحديد حجم العينة من خلال عدد المدراء ، ولتحقيق ذلك صُممت إستبانة لجمع البيانات الأولية، وتم استخدام مقياس لكارث الخماسي، من عينة إحتمالية (ميسرة) حيث تم توزيع عدد (300) إستبانة تم إسترداد عدد (272) إستبانة منها عدد (28) غير صالحة للتحليل، ليصبح عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (251) إستبانة، بنسبة %83.6، تم معالجة البيانات إحصائياً برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليل العملي الاستكشافي وبعض أساليب الإحصاء الوصفي ثم معالجة البيانات عن طريق برنامج (PLS Smart) لإجراء التحليل العملي التوكيدي وتحليل المسار.

الجودة	المرونة	الوقت	اليقظة التكنولوجية	اليقظة التنافسية	
	0.851				تنتج المصرف منتجات متنوعة حسب رغبات الزبائن
	0.878				تقدم المصرف عروض علي المنتجات باستمرار
		0.742			تستلم المصرف العناصر الداخلة في الانتاج من الموردين في الموعد المحدد دائماً
		0.770			تلتزم المصرف بمواعيد تسليم الطلبات مع الزبائن باستمرار
		0.823			تمتلك المصرف نظام يمكنه من تخفيض زمن الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم
				0.792	تتابع المصرف تحركات المنافسين بدقة وتعمل علي استباقها.
				0.771	تهتم المصرف بتطوير نوعية المنتجات المقدمة
				0.872	تهتم المصرف بتقديم منتجات بديلة تتلائم مع رغبات الزبائن
0.802					لدي المصرف جودة يمكنه من الحصول علي حصة سوقية مناسبة
					يسعي المصرف لتحقيق تطابق بين جودة المنتجات مع توقعات الزبائن
0.931					يرصد المصرف الاكتشافات التكنولوجية الجديدة في مجال الانتاج بشكل مستمر
			0.822		
					تعتمد المصرف وبدرجة كبيرة علي التقنيات والبرمجيات الحديثة
		0.916			



وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (3) قيم تحليل المسار توجد علاقة ذات دلالة إحصائية اليقظة الاستراتيجية والميزايا

التنافسية

	Original sam- ple (O	Sample mean (M	Standard devi- ation (STDEV	T statistics ( O/  STDEV	P values
اليقظة التكنولوجية -> الجودة	-0.15	-0.134	0.085	1.759	0.079
اليقظة التكنولوجية -> الكلفة	-0.207	-0.193	0.088	2.355	0.019
اليقظة التكنولوجية -> المرونة	-0.051	-0.05	0.055	0.924	0.355
اليقظة التكنولوجية -> الوقت	0.276	0.279	0.057	4.834	0.000
اليقظة التنافسية -> الجودة	0.38	0.371	0.101	3.772	0.000
اليقظة التنافسية -> الكلفة	0.367	0.368	0.094	3.885	0.000
اليقظة التنافسية -> المرونة	0.529	0.53	0.055	9.542	0.000
اليقظة التنافسية -> الوقت	0.428	0.426	0.068	6.297	0.000

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2024م

من خلال بيانات الجدول اعلاه واستنادا علي مستوى الدلالة المعتمد (0.05) فانه يتضح الاتي:  
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) اليقظة التكنولوجية علي الجودة.  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) اليقظة التكنولوجية علي الكلفة.  
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) اليقظة التكنولوجية علي المرونة.  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) اليقظة التكنولوجية علي الوقت.  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) اليقظة التنافسية علي الجودة.  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) اليقظة التنافسية علي الكلفة.  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) اليقظة التنافسية علي المرونة.  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) اليقظة التنافسية علي الوقت

مخلص النتائج: هنالك أثر إيجابية بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية.

### التوصيات:

- التاكد علي ضرورة الإهتمام باليقظة الاستراتيجية من قبل المصارف وذلك لما لها من آثار واضحة علي الميزة التنافسية للمؤسسات وإستمرارها، وهذا ما أكدت عليه الدراسات الحالية والدراسات السابقة التي درست العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية.
- الإهتمام بالميزة التنافسية ورعايته وتطويره بإستمرار وذلك لاهميته ببقاء المنظمات وتطويرها.
- تطبيق المفاهيم الادارية الحديثة مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل.

## المصادر والمراجع:

- (1) إلياس، سالم، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال، مجلة الأبحاث والدراسات التنموية، مجلد(08) العدد(1)،2021م.
- (2) الزعبي حسن علي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي، دار وائل، الأردن، 2005.
- (3) أقوم فاطمة، أهمية اليقظة الإستراتيجية في إنتهاج المؤسسة لمسار التنمية المستدامة، مجلة الإقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 4، العدد 2، 2021.
- (4) باشيوة، لحسن، واقع التميز المؤسسي والأعتماد الإكاديمي، دراسة أشرافية لمتطلبات تميز مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، المجلة العربية للجودة والتميز، 2016.
- (5) رميسة، هامل،(2021)،«دور إداره المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية»،دراسة تطبيقية على بعض مؤسسات المتواجدة بولاية أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل الماستر في علوم التسيير.
- (6) رقايقية فاطمة الزهراء، مساهمة براءة الإختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المسدام، بحث مقدم للملتقى الدوري الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البلدة يومي، 2010.
- (7) رضوان، لورزازي،(2019)«دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية»،دراسة ميدانية بمؤسسة IRIS ولاية سطيف،مذكرة مكملة لنيل الماستر في علوم التسيير.
- (8) زغار، أحمد، (2003). المنافسة والتنافسية - البدائل الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار الجرير للنشر والتوزيع، الاردن.
- (9) سلطان محمد سيف العجمي، دور جامعة الكويت في الميزة التنافسية، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية، مجلة العلوم التربوية، العدد 4، المجلد 4، 2021م.
- (10) صوار يوسف، حميدي زقاي، قياس أثر التخطيط الإستراتيجي التسويقي وتحسين مستوى الأداء على زيادة الميزة للتنافسية، مجلة المشكاة، العدد 2، 2020م.
- (11) مها حسين محمد ناصر، الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة المعرفية والميزة التنافسية المستدامة، رسالة دكتوراة منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2020م.
- (12) محمد زيدان محمد الشربيني، محمود محمد عبد المنعم عبد الاله، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد (6). العدد (1/2) 2022م.
- (13) معزة بابكر نورالدثم أبو عاقله، الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في ظل توجه التسويقي، رسالة دكتوراة منشورة، جامعة السوان للعلوم والتكنولوجيا، 2021م.
- (14) مصباح عائشة، عبدالفتاحبوخمخم، دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2019م.
- (15) يونس،عدنان حسين، عزيز، جعفر عبد الأمير، الأنظمة التجارية الرقمية وتأثيرها في الميزة التنافسية، مجلة الغدرة والاقتصاد- المجلد الخامس- العدد العشرون، 2015.

- (16) Dumas, Leonard, (2004), Laveille marketing en hotellerie \_ une pratique de gestion a explorer \_ Revue Teoros, vo123, N.03.
- (17) Humbert Lesca, Laveille strategique: la methode L.E Scanning, ed EMS, France, 2003, p:3
- (18) Michel Cartier, Tirer le coup, deil, ENAP. <http://www.enap.ca/documents-pdf/observation/coup/cdov9n01fev03pdf> consulte le 03/2016/05/ a 12h45..
- (19) Roach, Daneil, (2010), La Vieille technologie et l'intelligence economique, presses universitaires de France, France
- (20) Stevenson. William, J. (2007). «Production: Operations Management». 8th ed, Von Hoffmann Press, p:4.
- (21) Pierrette Bergeron, Observation sur le processus de veille et les obstacles a sa pratique, argus, vol24, n3, France, 1995, p:17.