



## Digital Entrepreneurship and its impact on Enhancing the Competitiveness Capability of Banks- Applied Research in a Number of Private Iraqi Commercial Banks

Osamah Zuher Zamel

Post Graduate Institute for Accounting and Financial Studies, University of Baghdad

[usama.draj2102m@pgiafs.uobaghdad.edu.iq](mailto:usama.draj2102m@pgiafs.uobaghdad.edu.iq)

Received: 6/10/2024

Prof. Dr. Baydaa Staar Lafta

Post Graduate Institute for Accounting and Financial Studies, University of Baghdad

[bydaastaar@mracpc.uobaghdad.edu.iq](mailto:bydaastaar@mracpc.uobaghdad.edu.iq)

Accepted: 7/11/2024

Published: 30/9/2025

### Abstract

The research aimed to measure the impact of the dimensions of Digital Entrepreneurship represented by (digital knowledge, digital business environment, digital finance, digital leadership, digital entrepreneurial culture), in enhancing the Competitiveness Capability of banks in its dimensions represented by (strategic creativity, strategic flexibility, competitive position), as the research problem was defined by the main question which is (Does Digital Entrepreneurship have a significant impact in enhancing the Competitiveness of the banks studied?). The research adopted the descriptive analytical approach, and the questionnaire was used as a main tool in collecting data, as the sample studied was (187) officials from the community numbering (199) officials in job positions (Director General, Director General, Department Director, Head of Department, Head of Department, Division Manager, Unit Manager), in private Iraqi commercial banks represented by (Baghdad Bank, Iraqi Investment, United Investment, Gulf Commercial, Ashur International Investment, Mansour Investment), and the data were analyzed based on statistical programs (SPSS v.28), in calculating (weighted arithmetic mean, standard deviation, relative importance, coefficient of variation, and simple regression equation, corrected interpretation coefficient  $AR^2$ , t-test, f-test), and the research reached a set of results, the most prominent of which were: There is a significant impact of Digital Entrepreneurship in enhancing the Competitiveness Capability of banks, as the dimensions of Digital Entrepreneurship were able to explain the changes and deviations that occurred in enhancing the Competitiveness Capability of banks by a percentage of (76.2%).

**Keywords:** Digital Entrepreneurship, Competitiveness Capability of Banks.

الريادة الرقمية وتأثيرها في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف - بحث تطبيقي في عدد من المصارف التجارية العراقية الخاصة

أ.د. بيداء ستار لفتة

اسامه زهير زامل

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد

### المستخلص

هدف البحث الى قياس تأثير ابعاد الريادة الرقمية المتمثلة بـ (المعرفة الرقمية، بيئة الاعمال الرقمية، التمويل الرقمي، القيادة الرقمية، الثقافة الريادية الرقمية)، في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف بأبعادها المتمثلة بـ (الابداع الاستراتيجي، المرونة الاستراتيجية، الموقع التنافسي)، اذ حددت مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس والذي مفاده (هل ان الريادة الرقمية لها تأثيراً معنوياً في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف المبحوثة؟)، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، ووظفت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، اذ كانت العينة المبحوثة (١٨٧) مسؤولاً من المجتمع البالغ عدده (١٩٩) مسؤولاً في المواقع الوظيفية (مدير مفوض، م. مدير مفوض، مدير دائرة، رئيس قسم، م. رئيس قسم، مسؤول شعبة، مسؤول وحدة)، في المصارف التجارية العراقية الخاصة المتمثلة بمصرف (بغداد،

الاستثمار العراقي، المتحد للاستثمار، الخليج التجاري، اشور الدولي للاستثمار، المنصور للاستثمار)، وحللت البيانات بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS v.28)، في احتساب (الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، معامل الاختلاف، معادلة الانحدار البسيط، معامل التفسير المصحح  $AR^2$ ، اختبار  $t$ ، اختبار  $f$ )، وقد توصل البحث الى مجموعة من النتائج كان ابرزها: يوجد تأثير معنوي للريادة الرقمية في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف، اذ استطاعت ابعاد الريادة الرقمية من تفسير التغيرات والانحرافات الحاصلة في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف بنسبة (٧٦.٢٪).  
**الكلمات المفتاحية:** الريادة الرقمية، القدرة التنافسية للمصارف.

## المقدمة: Introduction

تعد المصارف التجارية ركناً أساسياً يعتمد عليها الاقتصاد في البيئة العراقية، كما انها في مقدمة القطاعات الخدمية التي وظفت التطورات التكنولوجية في مجال الالكترونيات والرقمية في خدمة زبائنها، لذا تعيش المصارف التجارية اليوم تحولاً كبيراً نحو الرقمنة واعتماد التكنولوجيا الحديثة في جميع عملياتها المصرفية، اذ ان هذه التكنولوجيا اتاحت توجهاً حديثاً يطلق عليه بالريادة الرقمية، التي اصبحت ذات اهمية بالغة للمصارف، وهي القدرة الاساسية للتنافس، اذ تسهم في تطور الخدمات المصرفية ورفع كفاءة التشغيل، فضلاً عن كونها احدى المداخل الرئيسية لتعزيز القدرة التنافسية للمصارف، وعليه تكونت هيكلية البحث من (اربعة) مباحث اختص المبحث الاول بمنهجية البحث، اما المبحث الثاني فأختص بالتأطير المفاهيمي للبحث، واهتم المبحث الثالث بالوصف الاحصائي واختبار الفرضيات، اما المبحث الرابع فقد ركز على الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

## المبحث الاول: منهجية البحث The Methodology of Research

### ١-١ مشكلة البحث: Research Problem

تجسدت مشكلة البحث في ضعف حالات التوافق الوظيفي وقلة التعاون وتبادل المعلومات بين الاقسام المختلفة، فضلاً عن ان هناك ضعفاً في اهتمام ادارات المصارف على تخصيص موازنة مسبقة تحدد التمويل المطلوب لتوافر الاجهزة والتقنيات الرقمية المتطورة، وعليه تبلورت مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي الاتي:-

هل تسهم الريادة الرقمية في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف المبحوثة؟

### ١-٢ أهمية البحث: Research Importance

١-٢-١ اثراء المعرفة العلمية لتكون نقطة انطلاقاً للباحثين للاهتمام بمتغيري البحث (الريادة الرقمية والقدرة التنافسية)، ودراستهما بالتفصيل.

٢-٢-١ تعميق الفهم وإهتمام المسؤولين في المصارف المبحوثة بأهمية الريادة الرقمية في تحقيق مزايا عديدة في مجالات الوصول الى قاعدة اوسع من الزبائن، فضلاً عن تقديم خدمات مصرفية كاملة وجديدة، مما يؤثر ذلك في تعزيز قدرة المصارف التنافسية.

٣-٢-١ تسليط الضوء على قطاع مهم وهو القطاع المصرفي الذي يعد الشريان الرئيسي للنشاط الاقتصادي، فضلاً عن ان توجهات الدولة وتأكيداها على المساهمة الجدية في تطوير المصارف العراقية الخاصة لمواكبة التوسع في هذا القطاع الحيوي بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية الرقمية.

### ١-٣ اهداف البحث: Research Objectives

١-٣-١ تحديد مستوى استجابة وإهتمام العينة بالريادة الرقمية والقدرة التنافسية في المصارف المبحوثة.

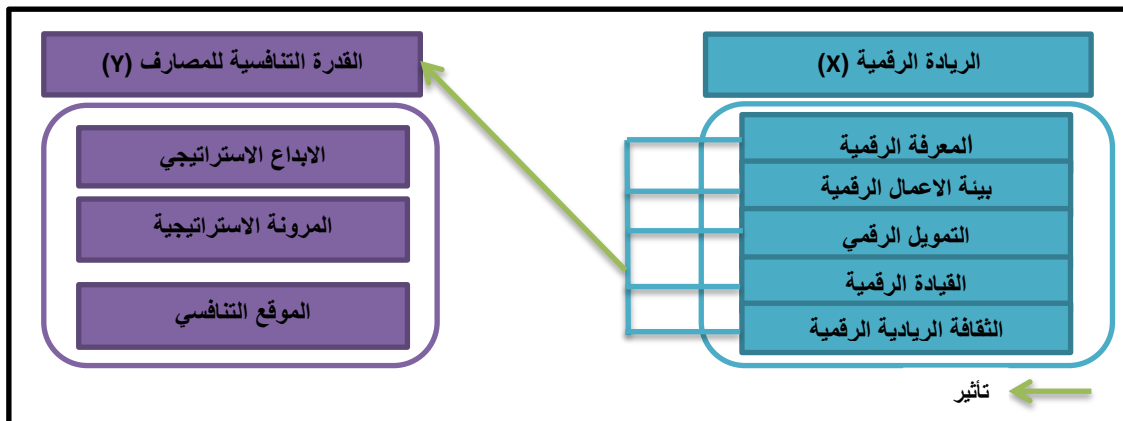
٢-٣-١ تشخيص اولوية ترتيب ابعاد كل من الريادة الرقمية والقدرة التنافسية في المصارف المبحوثة.

١-٣-٣ قياس تأثير ابعاد الريادة الرقمية في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف المبحوثة.

#### ١-٤ مخطط البحث الفرضي:

يوضح الشكل (١) مخطط البحث الفرضي والذي يحتوي على متغيرين هما:  
المتغير المستقل (X) الريادة الرقمية وابعادها المتمثلة بـ (المعرفة الرقمية، بيئة الاعمال الرقمية، التمويل الرقمي، القيادة الرقمية، الثقافة الريادية الرقمية)، المتغير التابع (Y) القدرة التنافسية للمصارف وابعادها المتمثلة بـ (الابداع الاستراتيجي، المرونة الاستراتيجية، الموقع التنافسي)

الشكل (١) مخطط البحث الفرضي



#### ١-٥ فرضية البحث: hypotheses

تؤثر الريادة الرقمية وابعادها مجتمعة المتمثلة بـ (المعرفة الرقمية، بيئة الاعمال الرقمية، التمويل الرقمي، القيادة الرقمية، الثقافة الريادية الرقمية) في القدرة التنافسية للمصارف تأثيراً معنوياً.

#### ١-٦ منهج البحث: Research method

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لوصف الظاهرة والحصول على البيانات والمعلومات التي تم جمعها باعتماد الاستبانة، للخروج بنتائج تسهم في فهم وتفسير الظاهرة المبحوثة بشكل كبير.

#### ١-٧ حدود البحث: limitations

١-٧-١ الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في المصارف التجارية العراقية الخاصة والواقعة ضمن الرقعة الجغرافية لمحافظة بغداد، وهي كل من مصرف (بغداد، الاستثمار العراقي، المتحد للاستثمار، الخليج التجاري، اشور الدولي، المنصور للاستثمار).

١-٧-٢ الحدود الزمانية: تمتد مدة اجراء البحث من (٥/١١/٢٠٢٣) الى (٨/٨/٢٠٢٤).

١-٧-٣ الحدود البشرية: وتشمل عدداً من المسؤولين في المصارف المبحوثة في المواقع الوظيفية وهم (مدير مفوض، م. مدير مفوض، مدير دائرة، رئيس قسم، م. رئيس قسم، مسؤول شعبة، مسؤول وحدة).

٨. مجتمع وعينة البحث:- تم اعتماد العينة الطبقية العشوائية في اختيار عينة البحث البالغ عددها (١٨٧) مسؤولاً من المصارف المبحوثة وهم يمثلون نسبة (٩٤٪) من مجتمع البحث البالغ عدده (١٩٩) شخصاً، ويمكن توضيح وصف العينة كما في الجدول (١).

الجدول (١) وصف عينة البحث

| التفاصيل | السمات الشخصية | التكرار | النسبة المئوية | حجم العينة |
|----------|----------------|---------|----------------|------------|
|----------|----------------|---------|----------------|------------|

| ١٨٧ | ٠.٢٩  | ٥٥  | الذكور          | الجنس            |
|-----|-------|-----|-----------------|------------------|
|     | ٠.٧١  | ١٣٢ | الاناث          |                  |
|     | ٠.٠٣  | ٥   | دكتوراه         | التحصيل العلمي   |
|     | ٠.١٢٥ | ٢٣  | ماجستير         |                  |
|     | ٠.١١٥ | ٢٢  | دبلوم عالي      |                  |
|     | ٠.٦٢  | ١١٧ | بكالوريوس       |                  |
|     | ٠.١١  | ٢٠  | دبلوم           |                  |
|     | ٠.٢٤  | ٤٥  | ٢٥- أقل من ٣٥   | العمر            |
|     | ٠.٥٥  | ١٠٣ | ٣٥- أقل من ٤٥   |                  |
|     | ٠.٢١  | ٣٩  | ٤٥ فأكثر        |                  |
|     | ٠.٠٢  | ٣   | مدير مفوض       | الموقع الوظيفي   |
|     | ٠.٠٣  | ٦   | معاون مدير مفوض |                  |
|     | ٠.٠٤  | ٨   | مدير دائرة      |                  |
|     | ٠.٢٢  | ٤٢  | رئيس قسم        |                  |
|     | ٠.٢٤  | ٤٤  | معاون رئيس قسم  |                  |
|     | ٠.٢٧  | ٥٠  | مسؤول شعبة      |                  |
|     | ٠.١٨  | ٣٤  | مسؤول وحدة      |                  |
|     | ٠.١٨  | ٣٤  | أقل من ١٠       | عدد سنوات الخدمة |
|     | ٠.٧١  | ١٣٣ | ١٠- أقل من ٢٠   |                  |
|     | ٠.١١  | ٢٠  | ٢٠- أقل من ٣٠   |                  |

المصدر: اعداد الباحثان

٩-١ أداة البحث:- تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الجانب التطبيقي للبحث، إذ تضمنت (٣٠) فقرة تتعلق بأبعاد الريادة الرقمية و(١٨) فقرة تتعلق بأبعاد القدرة التنافسية للمصارف، فأصبح مجموع فقرات الاستبانة (٤٨) فقرة، وعلى مقياس ليكرت الخماسي (عالية جداً ، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً ) وبأوزان (١،٢،٣،٤،٥) على التوالي.

١٠-١ الأساليب الإحصائية المستخدمة:- حلت البيانات بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS v.28)، في احتساب (الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، معامل الاختلاف، معادلة الانحدار البسيط، معامل التفسير المصحح  $AR^2$  ، اختبار  $t$ ، اختبار  $f$ ).

### المبحث الثاني: التأطير المفاهيمي للبحث

١-٢ تعريف الريادة الرقمية :-عرف كل من (European commission,2015:5) ( Hull et al,2007:293) نشاطات المنظمة المرتبطة بالتحول في السلوك والمنظومة البيئية الداعمة لاستثمار راس المال الاجتماعي لكشف الفرص السوقية. كما عرفها (Bandera,2016:2) بأنها الاستخدام الموسع للتكنولوجيا الرقمية والهاتف المحمول والبيانات الضخمة ووسائل التواصل الاجتماعي في ممارسة الأعمال. ومن خلال عرض التعاريف السابقة للريادة الرقمية يضع الباحثان التعريف الاجرائي الاتي: الطرائق والممارسات الجديدة التي تتبعها المصارف، والتي من خلالها يتم توظيف التكنولوجيا المتطورة وشبكات الانترنت في ادارة عملياتها المصرفية نحو اهدافها التي تتصف بالتجديد والابتكار بغية تحقيق منافع التفوق والتميز وتعزيز فرص المنافسة في تقديم خدماتها المصرفية بشكل

يضمن لها قيادة الاسواق، ويمكن قياسها بالأبعاد المتمثلة بـ (المعرفة الرقمية، بيئة الاعمال الرقمية، التمويل الرقمي، القيادة الرقمية، الثقافة الريادية الرقمية).

## ٢-٢ اهداف الريادة الرقمية :- يمكن تحديد اهداف الريادة الرقمية في النقاط التالية : (هيكل، ٢٠٢٢: ٤٣٤)

٢-٢-١ تقليل هجرة المواهب بتوفير مناخ محلي جديد لريادة الاعمال.

٢-٢-٢ زيادة الناتج القومي.

٢-٢-٣ تطوير السلع والخدمات.

٢-٢-٤ استحداث وظائف جديدة معتمدة على التطور الرقمي .

٢-٢-٥ فتح اسواق الكترونية جديدة .

٢-٢-٦ توفير الربح المادي.

## ٣-٢ ابعاد الريادة الرقمية:- اعتمد البحث الحالي على نموذجي (Anckar,2016) و(الجابري، ٢٠٢٠) المتمثلة ابعادهما بـ (المعرفة

الرقمية، بيئة الاعمال الرقمية، التمويل الرقمي، القيادة الرقمية، الثقافة الريادية الرقمية)، وهي على النحو الاتي:-

٢-٣-١ المعرفة الرقمية:- الرقمية بأنها: اكتساب المعرفة من خلال مزيج من نظم تكنولوجيا المعلومات والشبكات وتبادل الخبرات لتكوين قاعدة بيانات معرفية تعزز قيمة العمل الريادية (النسور وخليفات، ٢٠٢٠: ٢٦٦)، كما عرفها (Anckar,2016:39) بأنها تشير الى براءات الاختراع في العالم الرقمي لتوليد القيمة واكتشاف الفرص الرقمية المرتبطة بعمل الريادة الرقمية للمساعدة في ايجاد رواد اعمال رقميون (كحيل، ٢٠١٤: ٣٩)، لذا فان بناء المعرفة الرقمية عملية مستمرة يتم من خلالها ايجاد المعلومات واكتسابها وتنظيمها ومشاركتها مع الآخرين باعتماد الشبكات. (Ali&Lafta,2023:435)

٢-٣-٢ بيئة الاعمال الرقمية: يمثل هذا البعد الانظمة الرقمية المستخدمة من قبل المنظمات الرائدة، وتشمل العوامل الرقمية الداخلية والخارجية كافة التي تحيط بالمنظمة والتي تؤثر على عملية اتخاذ القرار الاداري مثل (رسم الاستراتيجيات، الذكاء الاصطناعي، البنية التحتية الالكترونية وغيرها). (العبادي والجابري، ٢٠٢٢: ١٢٥)، وعرفت بيئة الاعمال الرقمية بأنها: مكان افتراضي يستخدم فيه واحد او اكثر من انظمة الحاسوب لتسجيل او حفظ معلومات العمل و تفاعل الافراد، من خلال البيئات الاجتماعية الرقمية، التي تسمى بمواقع الشبكات الاجتماعية (Vineela,2018:444)، كما عرفت ايضاً بأنها: بيئة اجتماعية وتقنية للأفراد والمنظمات والتقنيات الرقمية ذات العلاقات التعاونية والتنافسية لخلق قيمة مشتركة عبر المنصات الرقمية المشتركة (Senyo et al,2019:53)، كما عرفها (الطائي، ٢٠١٠: ٧٩) بأنها: بوابة مناسبة توفر العديد من الفرص لجميع الشركات وتشجيع الأفراد على استخدام الوسائط الرقمية للتواصل والتعاون وتبادل المعرفة والمعلومات ليصبحوا اعضاء اكفاء ومؤهلين في مجتمع المعرفة. (Musa & Lafta, 2021:1118)

٢-٣-٣ التمويل الرقمي: يشير (Burtch et al.,2013:499) (Okello,2017:522) الى ان توافر الموارد المالية هو العامل الاكثر اهمية في تحديد بقاء ونمو المنظمات، اذ ان الوصول الى مصادر التمويل يسمح للمنظمات بالقيام باستثمارات منتجة لتوسيع اعمالها والحصول على احدث التقنيات، وبالتالي ضمان قدرتها التنافسية، وعرف التمويل الرقمي بأنه ادخال طرائق واساليب حديثة يتم من خلالها الاعتماد على التقنيات المتطورة مثل (الهاتف المحمول والانترنت والحواشيب والتطبيقات وغيرها) لعمليات الدفع والادخار والتمويل النقدي وغيرها لغرض تيسر انجاز المعاملات النقدية، وتقديم خدمات مميزة، للحد من صعوبات الطرائق التقليدية (عبيد وموسلي، ٢٠٢١: ٤٧١). وعرف ايضاً من قبل (شحادة، ٢٠٢٢: ٤٨) على انه:- قدرة الفرد او المنظمة على الحصول على الخدمات المالية الى جانب خدمات الائتمان والخصم والدفع وغيرها.

٢-٣-٤ القيادة الرقمية: اوضح (Li et al,2016:5) الى ان القيادة الرقمية تركز على امن المعلومات الرقمية وتحسين المناخ الرقمي، وتوفر حلول رقمية لمشكلات المنظمات بتعزيز مكونات القيادة الرقمية المهمة لبناء حالة من الولاء وتعزيز القدرة على التخطيط والتنظيم والرقابة رقمياً بهدف رفع جودة الاداء . (Abd Ali& Lafta,2021:4152)، ويمكن تعريف القيادة الرقمية بانها: قدرة القائد على التركيز على السياق الرقمي عند التفكير في استراتيجيات ونماذج الاعمال، وتكنولوجيا المعلومات، والموهبة، والفرص، والقدرات الرقمية بوصفها مصادر فريدة لخلق القيمة.(Kieser,2017:14) ، كما عرفها (سهيل، ٢٠١٩:٥٢) بانها: قدرة القائد على انجاز الاهداف التي تخص التنظيم التابع له بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عبر تكيف القدرات والمهارات والمعرفة والخبرة بالتحكم بالتكنولوجيا للوصول للقرار الامثل، والتقليل من المخاطر، وزيادة عوائد المنظمة بظل بيئة رقمية متطورة.

٢-٣-٥ الثقافة الريادية الرقمية: يشير (Marius et al,2020:14) الى انه يمكن تعزيز الريادة الرقمية بتنمية ثقافة التعلم المستمر، فضلاً عن تجريب الافكار الجديدة التي تساعد في تحسين جودة الخدمات وقد عرف (Adonisi,2003:6) الثقافة الريادية الرقمية بانها توضح القيم التي تسهل عملية تحديد الفرص واكتشاف مصادر جديدة للقيمة، وابتكار المنتجات، والعمليات التي تؤدي الى اداء تنظيمي عالي وتعزز قدرة المنظمة في اعتماد حلول مبتكرة غير الروتينية بإعادة مواردها لاغتنام الفرص التي تتيحها البيئة. وتم تعريف الثقافة الريادية من قبل رقابة ريادة الاعمال الرقمية الاوربي على انها الرغبة في العمل الحر (Anckar,2016:40). وأنها موقف وقيم ومهارات وقوة مجموعة او افراد يعملون في منظمة لتوليد الدخل (Danish et al,2019:1).

٢-٤ تعريف القدرة التنافسية للمصارف: عرف كل من (محمد، ٢٠٢٢:٢٧) (حبيب والفكيكي، ٢٠٢١:١٨٠) القدرة التنافسية بانها: مجموعة من المهارات التقنية التي تستطيع الادارة تنسيقها والعمل على استثمارها لتحقيق قدر اكبر من التميز عن المنافسين والعمل على تأكيد سياق التميز والاختلاف بين المنظمات ومنافسيها، كما عرف (Covin et al,2010:75) بانها خاصية معينة او مجموعة خصائص تمتلكها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات بحيث تحقق لها موقفاً اتجاه مختلف الاطراف. ومن خلال عرض التعارف السابقة للقدرة التنافسية للمصارف يضع الباحثان التعريف الاجرائي الاتي: مجموعة من الموارد والخبرات والمهارات لدى ادارة المصارف والتي تتفرد وتتميز بها عن غيرها من المصارف، بحيث تمكنها من ادارة انشطتها المصرفية وتقديم الخدمات للزبائن بطريقة مميزة يصعب على المنافسين القيام بها، لضمان بقائها وتحقيق حصة سوقية أكبر من الآخرين، وتتمثل ابعادها بـ (الابداع الاستراتيجي، المرونة الاستراتيجية، الموقع التنافسي).

٢-٥ اهداف القدرة التنافسية للمصارف:- تسعى المنظمات بصورة عامة والمصارف منها بشكل خاص، الى تحقيق القدرة التنافسية للوصول الى مجموعة من الاهداف وهي على النحو الاتي:- (دراجي، ٢٠٠٧:١٧)

٢-٥-١ خلق فرص تسويقية جديدة.

٢-٥-٢ دخول مجال تنافسي جديد، كأسواق جديدة او التعامل مع نوعية جديدة من الزبائن او نوعية جديدة من السلع والخدمات.

٢-٥-٣ تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة الوصول اليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

٢-٥-٤ تعد القدرة التنافسية اساس في خلق القيمة للزبائن، لأنها اساس تحقيق الجودة، ويمكن معرفته من خلال اجراء استطلاع آرائهم كلما أمكن ذلك.

٢-٥-٥ تسعى المنظمة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول الى رضا الزبون وضمان ولائه، بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

٢-٦ أبعاد القدرة التنافسية للمصارف:- تم اعتماد ابعاد القدرة التنافسية التي جاء بها كل من (Li-Hua,2007) و (اللهيبي، ٢٠٠٩) والمتمثلة بـ (الابداع الاستراتيجي، المرونة الاستراتيجية، الموقع التنافسي) والتي هي:-

٢-٦-١ **الابداع الاستراتيجي:** حدد كل من (المسعودي، ٢٠٠٧: ٤٢) (داغر، ٢٠٠٦: ٥٣٥) الى ان الابداع الاستراتيجي يحدث بسبب تغيير اذواق الزبائن وظهور حاجات جديدة لهم او بسبب تغيير التكنولوجيا، ويمكن تعريف الابداع الاستراتيجي بأنه بمثابة قاعدة للمعرفة من خلال التركيز على الافكار والمناهج والاساليب والتكنولوجيا والمهارات والهياكل والسلوكيات (Framand, 2004: 8)، اما (Sniknas, 2007: 24) فقد عرف الابداع الاستراتيجي بأنه اطار عمل لإبعاد معتمدة على بعضها البعض من حيث المضمون والعمليات والبيئة الغرض منها تسهيل التطبيق وتحقيق التميز التنافسي والاستراتيجي. (محمد ولفقة، ٢٠٢٠: ٤-٥)

٢-٦-٢ **المرونة الاستراتيجية:** اوضح (الغنيماوي، ٢٠١٩: ٣٣) الى ان المرونة الاستراتيجية تساعد على زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغييرات البيئية واقتناص الفرص، فضلاً عن تجنب التحديات والتكيف مع التطورات المختلفة بشكل سريع، وعرفت المرونة الاستراتيجية بأنها: قدرة المنظمة على اعادة التخصيص وتكوين مواردها التنظيمية وعملياتها واستراتيجياتها للتعامل مع التغييرات البيئية (Zhou&Wu, 2010: 549)، كما عرفت (Brozovic, 2018: 7)، بأنها قدرة المنظمة للاستجابة للتغييرات البيئية ولاسيما، عندما تواجه المنظمة منافسة شديدة، كما عرفت ايضاً بأنها: قدرة المنظمة على ان تكون استباقية او تستجيب بسرعة للظروف المتغيرة مع مجموعة متغيرة من الخيارات الداخلية والخارجية.

٢-٦-٣ **الموقع التنافسي:** تسعى المنظمات جاهدة للحصول على المزايا التنافسية التي تكسبها موقعاً تنافسياً على مستوى كل قطاع من قطاعات السوق المستهدفة فقد عرف كل من (Kotler&Keller, 2006: 322) بأنه المكان الذي يشغله المنتج في اذهان الزبائن المستهدفين بالنسبة الى المنتجات المنافسة، ويشمل وضع المنافع الفريدة للعلامة في ذهن الزبائن. وعرفه ايضاً (ابوالنجا، ٢٠٠٨: ١٣٦) بأنه الكيفية التي يدرك بها الزبائن الخصائص الهامة في المنتج، وبمعنى اخر الحيز الذي يشغله المنتج داخل اذهان الزبائن مقارنة بالمنتجات الاخرى المنافسة.

### المبحث الثالث: الوصف الاحصائي واختبار فرضيات البحث

٣-١ **الوصف الاحصائي لمتغير الريادة الرقمية:** يتضح من الجدول (٢) حصل متغير الريادة الرقمية على المستوى الكلي على وسط حسابي مقداره (3.69) مرتفع، وبانحراف معياري بلغ (0.216)، واهتمام نسبي (73.8%)، وبمعامل اختلاف نسبي (5.9%) بينما الترتيب على مستوى الابعاد فهي كالآتي:

٣-١-١ **بعد الثقافة الريادية الرقمية** جاء بالترتيب الاول وبوسط حسابي (3.80) مرتفع، واهتمام بنسبة (76%) وبانحراف معياري (0.267)، وبمعامل اختلاف نسبي (7%)، ليؤشر الى اهمية امتلاك المصارف مجموعة من القيم والمهارات التقنية الادارية والفنية التي من الضروري ان يكتسبها العاملون التي تمكنهم من فهم التكنولوجيا الرقمية الحديثة والتعامل بها واتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات ٢.١. بعد المعرفة الرقمية جاء بالترتيب الثاني وبوسط حسابي (3.90)، وبأهمية نسبية (78.1%)، وبانحراف معياري (0.331)، وبمعامل اختلاف نسبي (8.5%)، ليشمل قدرة ادارة المصرف على التعامل مع الوسائل والأجهزة والتقنيات الرقمية ومواكبة التطور فيها والافادة من مزاياها لتقديم الخدمات المصرفية المختلفة لدورها في اختصار الوقت وتخفيض الكلف ٣.١. حصل بعد بيئة الاعمال الرقمية الترتيب الثالث بوسط حسابي (3.74)، مرتفع وبأهمية نسبية (74.8%)، وكان الانحراف المعياري للبعد (0.375)، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (10%)، اذ تشير هذه النتيجة الى سعي المصارف الى تحسين وتطوير مهارات ومعرفة وقدرات الموظفين من خلال جذب الخبرات والحصول على التكنولوجيا والأجهزة والمعدات الرقمية والمنافسين والزبائن بكل انواعهم ٤.١. فيما جاء بعد التمويل الرقمي بالترتيب الرابع من حيث الاولوية وبوسط حسابي (3.45) مرتفع، واهتمام نسبي (68.9%) وبانحراف معياري (0.498)، وبمعامل اختلاف نسبي (14.5%)، ليؤشر هذا التوجه بشكل عام على الاهتمام بإدخال واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات المالية المتنوعة التي تصب في مصلحة جميع الاطراف والوصول بسهولة الى اكبر عدد من المستفيدين ٥.١. حصل

بعد القيادة الرقمية على الترتيب الخامس من حيث الأولوية، وبوسط حسابي (3.55) مرتفع، واهتمام بشكل نسبي (70.9%) وبانحراف معياري بلغ (0.581)، وبمعامل اختلاف نسبي (16.4%)، اذ يرى الباحثان ان وجود ضعف في اسناد وظائف المصرف باعتماد تقنيات إدارة فريق العمل عن بعد لإداء العمل المصرفي بكفاءة وفاعلية ونتاجية، مما انعكس على ضعف قيادات المصارف القدرة على تحقيق التعاون والتواصل بشكل فعال مع العاملين عبر استخدام التقنيات والادوات الرقمية وممارسة الاعمال.

الجدول (٢) عرض وتحليل بيانات الريادة الرقمية (n=187)

| ت                           | الفقرات                                                                                             | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية % | معامل الاختلاف % | الأولوية      |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|-------------------|------------------|---------------|
| 1                           | اعتماد الابتكار المعرفي للحصول على المهارات الرقمية لتحقيق الريادة في العمل المصرفي.                | 3.56          | 0.797             | 0.712             | 0.224            | 6             |
| 2                           | اعتماد قواعد بيانات خاصة لخرن المعرفة الرقمية وضمان سهولة الوصول اليها واسترجاعها.                  | 3.52          | 0.771             | 0.704             | 0.219            | 4             |
| 3                           | تعزيز العاملين لمهارات البحث عن المعلومات باستخدام التقنيات الرقمية ليكونوا صناع للمعرفة الرقمية.   | 4.39          | 0.837             | 0.878             | 0.191            | 3             |
| 4                           | تقديم حلول تكنولوجية مبتكرة لتجاوز العقبات التي تواجه العمل المصرفي.                                | 3.95          | 0.611             | 0.790             | 0.155            | 1             |
| 5                           | اثراء العاملين بالندوات لترسيخ قيم المعرفة الرقمية واستثمارها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمصرف. | 4.43          | 0.829             | 0.886             | 0.187            | 2             |
| 6                           | تحفيز العاملين لطرح افكار ابداعية تخدم المصرف.                                                      | 3.58          | 0.788             | 0.716             | 0.220            | 5             |
| <b>المعرفة الرقمية</b>      |                                                                                                     |               |                   |                   |                  |               |
|                             |                                                                                                     | <b>3.90</b>   | <b>0.331</b>      | <b>0.781</b>      | <b>0.085</b>     | <b>المتنى</b> |
| 7                           | استخدام البرامج والانظمة المصرفية الامنة لحماية ودائع ومخزرات المستفيدين في المصرف.                 | 3.91          | 0.667             | 0.782             | 0.171            | 1             |
| 8                           | استقطاب الخبرات والملاكات المؤهلة التي تعزز من توجهاتها في المجالات الريادية الرقمية.               | 3.44          | 0.703             | 0.688             | 0.204            | 3             |
| 9                           | توفير بنية تحتية للاتصالات بين المستويات التنظيمية لإنجاز المهام الالكترونية في المصرف.             | 3.57          | 0.829             | 0.714             | 0.232            | 6             |
| 10                          | تصميم العمليات الادارية المصرفية لتتوافق مع بيئة العمل الرقمي.                                      | 3.57          | 0.809             | 0.714             | 0.227            | 4             |
| 11                          | يقيم المصرف باستمرار تأثير نشاطاته في المجال الرقمي على ادائه الكلي.                                | 4.40          | 0.838             | 0.880             | 0.190            | 2             |
| 12                          | تتناسب الخدمات المصرفية المقدمة مع احتياجات ومتطلبات المجتمع المحلي في المجال الرقمي.               | 3.55          | 0.804             | 0.710             | 0.226            | 5             |
| <b>بيئة الاعمال الرقمية</b> |                                                                                                     |               |                   |                   |                  |               |
|                             |                                                                                                     | <b>3.74</b>   | <b>0.375</b>      | <b>0.748</b>      | <b>0.100</b>     | <b>الثالث</b> |
| 13                          | الاستجابة للتغيرات في اسعار الفوائد على الودائع للاحتفاظ بالزبان.                                   | 3.91          | 0.625             | 0.782             | 0.160            | 1             |
| 14                          | اعتماد برامج تمويل واستثمارات متنوعة للحصول على ارباح كهدف رئيسي لتوجهاته المستقبلية.               | 3.49          | 0.736             | 0.698             | 0.211            | 5             |
| 15                          | تقديم التسهيلات المصرفية الداعمة لتمويل مشاريع الريادة الرقمية.                                     | 3.92          | 0.638             | 0.784             | 0.163            | 2             |
| 16                          | الاعتماد على التمويل الذاتي لتوسيع استثماراتها في مجالات الريادة الرقمية.                           | 3.47          | 0.720             | 0.694             | 0.207            | 3             |
| 17                          | تخصيص موازنة مسبقة تحدد التمويل المطلوب لتوافر الاجهزة والخدمات الرقمية.                            | 2.43          | 0.816             | 0.486             | 0.336            | 6             |
| 18                          | اعتماد مجموعة من الخيارات التمويلية في حال توسع في المصرف.                                          | 3.47          | 0.728             | 0.694             | 0.210            | 4             |

| التمويل الرقمي           | 3.45 | 0.498 | 0.689 | 0.145 | الرابع |
|--------------------------|------|-------|-------|-------|--------|
| 19                       | 2.48 | 0.792 | 0.496 | 0.319 | 6      |
| 20                       | 3.50 | 0.750 | 0.700 | 0.214 | 5      |
| 21                       | 3.57 | 0.789 | 0.714 | 0.221 | 4      |
| 22                       | 4.38 | 0.836 | 0.876 | 0.191 | 2      |
| 23                       | 3.44 | 0.719 | 0.688 | 0.209 | 3      |
| 24                       | 3.91 | 0.589 | 0.782 | 0.151 | 1      |
| القيادة الرقمية          | 3.55 | 0.581 | 0.709 | 0.164 | الخامس |
| 25                       | 3.56 | 0.797 | 0.712 | 0.224 | 5      |
| 26                       | 3.53 | 0.805 | 0.706 | 0.228 | 6      |
| 27                       | 4.40 | 0.825 | 0.880 | 0.188 | 3      |
| 28                       | 3.94 | 0.624 | 0.788 | 0.158 | 1      |
| 29                       | 3.95 | 0.625 | 0.790 | 0.158 | 2      |
| 30                       | 3.43 | 0.710 | 0.686 | 0.207 | 4      |
| الثقافة الريادية الرقمية | 3.80 | 0.267 | 0.760 | 0.070 | الاول  |
| الريادة الرقمية          | 3.69 | 0.216 | 0.738 | 0.059 |        |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.28).

٣-٢ الوصف الاحصائي لمتغير القدرة التنافسية للمصارف: يتضح من نتائج الجدول (٣) ان اجمالي القدرة التنافسية على المستوى الكلي حصلت على وسط حسابي (3.60)، لتؤكد اهتمام المصارف بتوافر ما يتيح لها القدرة على التعامل مع مختلف الاسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة بها بصورة افضل من منافسيها، فحصل على انحراف معياري بلغ (0.264)، واهتمام نسبي (72%)، ومعامل اختلاف نسبي (7.3%) الثاني، وهذا ما يتوافق مع ادراك الباحث لمشكلة البحث ليشير الى اتفاق العينة على اهمية لجوء المصارف الى ما يعزز من قدرتها التنافسية، اما على مستوى الابعاد فظهرت النتائج كالآتي:-

٣-٢-١ جاء توجه العينة بأهمية تبني بعد الموقع التنافسي بالترتيب الاول وبوسط حسابي بلغ (3.28) اي بدرجة معتدلة ومن وجهة نظر الباحث لا يلبي الطموح، كونه ينال اهتمامها النسبي بلغ (65.6%)، وبانحراف معياري بلغ (0.315)، وبمعامل اختلاف نسبي (9.6%)، مما يؤكد بضرورة امتلاك المصارف القدرة على استقبال رد الفعل الاستراتيجي وبما يسمح بإعطاء وضعية خاصة للمصرف في ذهن الزبون وذلك بطريقة تختلف عن المصارف المنافسة بالاعتماد على حجم التداول ونمو الربحية السنوية والحصول على حصة سوقية أفضل من أقرب منافسيها. ٢.٢. وأظهرت المصارف توجهها الى الاهتمام المرونة الاستراتيجية جاءت بالترتيب الثاني وبوسط حسابي (3.65) وبأهمية نسبية (73%) وبانحراف معياري بلغ (0.354)، وبمعامل اختلاف نسبي (9.7%)، وهذا ما يؤكد على اهمية تقديم المصارف الست من وجهة نظر الباحث رد فعل استراتيجي يسمح بإعطاء وضعية خاصة للمصرف في ذهن الزبون. ٣.٢.

جاء بعد الابداع الاستراتيجي بالترتيب الثالث، وبوسط حسابي مرتفع بلغ (3.88) وينال اهتماماً نسبياً بلغ (77.5%)، وبانحراف معياري (0.432)، وبمعامل اختلاف نسبي (11.1%)، وهذا ما أثر على قدرة المصرف على ايجاد استراتيجيات للنمو وانواع جديدة من المنتجات او نماذج الاعمال وتقديم منفعة جديدة ذات قيمة عالية لزيائنها.

### الجدول (٣) عرض وتحليل بيانات القدرة التنافسية للمصارف (n=187)

| ت                           | الفقرات                                                                                         | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية % | معامل الاختلاف % | الأولوية |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|-------------------|------------------|----------|
| 31                          | تبني مدخل ادارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي لعملية الابداع                                   | 3.53          | 0.805             | 0.706             | 0.228            | 5        |
| 32                          | الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي لتحسين وإضافة خدمات جديدة.                                       | 4.40          | 0.826             | 0.880             | 0.188            | 2        |
| 33                          | خلق حالات التوافق الوظيفي بين الاقسام لضمان نجاح عملية الابداع وتعزيز القدرة التنافسية للمصارف. | 2.43          | 0.816             | 0.486             | 0.336            | 6        |
| 34                          | تحفيز العاملين على التفكير الناقد لحل المشكلات والازمات في العمل المصرفي.                       | 4.47          | 0.798             | 0.894             | 0.179            | 4        |
| 35                          | وضع رؤية مستقبلية لتوليد الافكار الابداعية الممكنة للتنفيذ.                                     | 4.48          | 0.799             | 0.896             | 0.178            | 3        |
| 36                          | تقديم تسهيلات ائتمانية متنوعة كا (القروض والسلف) لتوسيع قاعدة المستفيدين والاحتفاظ بهم          | 3.94          | 0.583             | 0.788             | 0.148            | 1        |
| <b>الابداع الاستراتيجي</b>  |                                                                                                 |               |                   |                   |                  |          |
| 37                          | الاستجابة للتغيرات المفاجئة في بيئة التنافسية.                                                  | 3.45          | 0.727             | 0.690             | 0.211            | 2        |
| 38                          | تغيير المهام والواجبات المناطة بالعاملين وبطرائق مختلفة.                                        | 3.51          | 0.792             | 0.702             | 0.226            | 4        |
| 39                          | توافر هيكل تنظيمي مرن يسمح بالتعديل بما يتناسب مع التغيرات الرقمية في بيئة العمل الرقمي         | 4.39          | 0.825             | 0.878             | 0.188            | 1        |
| 40                          | اتخاذ الإجراءات التصحيحية بشكل فوري عند اكتشاف عدم رضا الزبائن عن جودة خدماتها المقدمة.         | 3.49          | 0.792             | 0.698             | 0.227            | 5        |
| 41                          | تكييف استراتيجيتها وخططها بشكل استباقي على وفق التطورات التقنية الرقمية المعاصرة.               | 3.50          | 0.743             | 0.700             | 0.212            | 3        |
| 42                          | اعادة توزيع واستخدام الموارد وبما يناسب التوقعات المستقبلية.                                    | 3.55          | 0.824             | 0.710             | 0.232            | 6        |
| <b>المرونة الاستراتيجية</b> |                                                                                                 |               |                   |                   |                  |          |
| 43                          | الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين خلال سنوات ماضية.                                               | 3.48          | 0.736             | 0.696             | 0.211            | 2        |
| 44                          | حجم تداول ونمو الارباح السنوية.                                                                 | 3.42          | 0.785             | 0.684             | 0.229            | 3        |
| 45                          | تنامي سمعتها المصرفية وثقة زبائنها بجودة خدماتها المصرفية.                                      | 3.35          | 0.565             | 0.670             | 0.168            | 1        |
| 46                          | التواصل التفاعلي مع الزبائن ونشر المعلومات عن المصرف بطريقة اكثر سهولة.                         | 3.35          | 0.785             | 0.670             | 0.234            | 5        |
| 47                          | التنبؤ بخصائص متطلبات الزبائن المتوقعة وتقديم التغذية المرتدة السريعة منهم.                     | 2.65          | 0.821             | 0.530             | 0.309            | 6        |

|       |       |       |       |      |                                                       |
|-------|-------|-------|-------|------|-------------------------------------------------------|
| 4     | 0.231 | 0.684 | 0.792 | 3.42 | 48 القدرة على المنافسة في الاسواق المحلية والاقليمية. |
| الاول | 0.096 | 0.656 | 0.315 | 3.28 | الموقع التنافسي                                       |
|       | 0.073 | 0.720 | 0.264 | 3.60 | القوة التنافسية للمصارف                               |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.28).

### ٣-٣ اختبار فرضية البحث

تتص الفرضية الرئيسة على:-

(تؤثر الريادة الرقمية بأبعادها مجتمعة في القدرة التنافسية للمصارف تأثيراً معنوياً)، من نتائج الجدول (٤) يتضح الاتي:-

٣-٣-١ قدرة الانموذج المختبر للريادة الرقمية بأبعادها مجتمعة على احداث تغييرات في القدرة التنافسية للمصارف تقدر بنسبة (٧٦.٢٪) وهي قيمة معامل التفسير المصحح البالغة (٠.٧٦٢)، اما النسبة المتبقية من الانموذج والبالغة (٢٣.٨٪) تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في الانموذج، وعليه يعد انموذج التفسير انموذجاً قوياً يمكن اعتماده في التفسير، كما ان قيمة (F) المحسوبة للانموذج والبالغة (٩٠٦.٩٠٠)، قد زادت عن القيمة الجدولة (٣.٨٩٢)، مما يدعم الباحث بقبول فرضية البحث الرئيسة والتي مفادها (تؤثر الريادة الرقمية بأبعادها مجتمعة في القدرة التنافسية للمصارف تأثيراً معنوياً).

٣-٣-٢ اتضح اعتماد المصارف على المعرفة الرقمية لزيادة القدرة التنافسية للمصارف ونسبة (25.6%)، فضلاً عن بيئة الاعمال الرقمية بنسبة (28.1%)، والتمويل الرقمي بنسبة (17.9%)، والقيادة الرقمية بنسبة (33.6%)، وهي اقيام معلمة الانحدار (B)، وهذا يعني ان زيادة اهتمام ادارة المصارف بالمبحوثة بالريادة الرقمية بمقدار وحده واحدة سيصاحبه زيادة في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف بمقدار تلك النسب، كما ان جميع قيم (T) المحسوبة تزيد عن قيمتها الجدولية البالغة (1.9728) عند درجة الحرية (186)، بينما لم تتمكن قيادات المصارف المبحوثة من توظيف بعد (الثقافة الريادية الرقمية) في القدرة التنافسية للمصارف، وذلك لكون قيمة (T) المحسوبة والبالغة (٠.٠٣٩) هي اصغر من قيمتها الجدولية.

٣-٣-٣ تشير النتائج الى ان قيمة الحد الثابت (a) بلغت (٠.١٥٦)، وهذا يعني عندما تكون قيمة الميل الحدي تساوي صفر او قيمة ابعاد الريادة الرقمية تساوي صفر، فان قيمة القدرة التنافسية للمصارف تكون مساوية لقيمة الحد الثابت البالغة (٠.١٥٦).

٣-٣-٤ تبين اعتماد قيادات المصارف على الريادة الرقمية عند تعزيزها للقدرة التنافسية للمصارف، وبحسب المعادلة الاتية:

$$Y = (0.156) + 0.25 + (0.28) * (\text{المعرفة الرقمية}) + 0.17 * (\text{بيئة الاعمال الرقمية}) + 0.336 * (\text{القيادة الرقمية}) + 0.0336 * (\text{التمويل})$$

الجدول (٤) تأثير ابعاد الريادة الرقمية مجتمعة في القدرة التنافسية للمصارف (n=187)

| القدرة التنافسية للمصارف |       |       |                 |                |       |       | المتغير المستقل      |
|--------------------------|-------|-------|-----------------|----------------|-------|-------|----------------------|
| F                        | P     | T     | AR <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> | β     | A     |                      |
| 906.900                  | 0.000 | 8.896 | 0.762           | 0.763          | 0.256 | 0.156 | المعرفة الرقمية      |
|                          | 0.000 | 4.127 |                 |                | 0.281 |       | بيئة الاعمال الرقمية |

|  |       |       |  |  |       |  |                          |
|--|-------|-------|--|--|-------|--|--------------------------|
|  | 0.000 | 3.800 |  |  | 0.179 |  | التمويل الرقمي           |
|  | 0.000 | 6.121 |  |  | 0.336 |  | القيادة الرقمية          |
|  | 0.969 | 0.039 |  |  | 0.002 |  | الثقافة الريادية الرقمية |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.28)

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### ١-٤ الاستنتاجات

١- كشفت النتائج الى ان هناك تقبل ايجابي وبمستوى مرتفع من العينة في المصارف المبحوثة لأهمية الريادة الرقمية للمصارف، وقد جاء ترتيب ابعادها تنازلياً بـ (الثقافة الريادية الرقمية، المعرفة الرقمية، بيئة الاعمال الرقمية، التمويل الرقمي، القيادة الرقمية).

٢- اظهر البحث ان الاهتمام بمستوى مرتفع بالقدرة التنافسية يمكن من خلال الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي لتحسين وازدادة خدمات جديدة، فضلاً عن وضع رؤية مستقبلية سيسهم في توليد الافكار الابداعية الممكنة التنفيذ، وقد جاءت ترتيب ابعاد متغير القدرة التنافسية للمصارف تنازلياً بـ (الموقع التنافسي، المرونة الاستراتيجية، الابداع الاستراتيجي)

٣- هناك تأثير معنوي لأبعاد الريادة الرقمية مجتمعة في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف، اذ استطاعت ان تفسر تلك الابعاد ما نسبته (٧٦.٢%) في التغيرات التي تطرأ على القدرة التنافسية للمصارف.

٤- تبين اعتماد المصارف التجارية الست الريادة الرقمية في تعزيز قدرتها التنافسية والناجم عن توظيفها المعرفة الرقمية وبيئة الاعمال الرقمية والتمويل الرقمي وقيادتها الرقمية بشكل واضح، فضلاً عن اعتمادها نفس الابعاد في تعزيز الابداع الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية، مع اعتمادها للمعرفة الرقمية والتمويل الرقمي والقيادة الرقمية في تعزيز موقعها التنافسي.

٥- هناك ارتباط ايجابي وقوي بين اجمالي الريادة الرقمية وتعزيز القدرة التنافسية للمصارف، وكانت اقوى علاقة ارتباط مع المرونة الاستراتيجية.

##### ٢-٤ التوصيات

١- الاهتمام بالمعرفة الرقمية من خلال اعتماد الابتكار المعرفي للحصول على المهارات الرقمية لتحقيق الريادة في العمل المصرفي.

٢- يوصي البحث الاهتمام بالتمويل الرقمي من خلال تخصيص موازنة مسبقة تحدد التمويل المطلوب لتوافر الاجهزة والخدمات الرقمية.

٣- توجيه انظار ادارات المصارف التجارية المبحوثة الى الاهتمام بالابداع الاستراتيجي من خلال عقد ورش عمل بين ادارة المصارف والعاملين لمناقشة رؤية المصرف بالريادة الرقمية لتوليد الافكار الابداعية القابلة للتطبيق في العمل المصرفي لتعزيز القدرة التنافسية للمصارف.

- ٤- إيلاء الموقع التنافسي للمصارف التجارية الخاصة المبحوثة المزيد من الاهتمام وبما يعزز قدرتها التنافسية، وذلك من خلال اجراء استطلاعات الراي للاستفادة منها في التنبؤ بخصائص متطلبات الزبائن المتوقعة وتنمية سمعة المصرف وبما يزيد من ثقة الزبون بجودة الخدمات المصرفية المقدمة.
- ٥- ينبغي الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية للمصارف التجارية عينة البحث من خلال تطوير انشاء نظام مراقبة داخلية للرصد والتقييم شامل لأساليب العمل المصرفي لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

## References

- ١- ابو النجا، محمد عبد العظيم. (٢٠٠٨). التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ١٣٦.
- ٢- الجابري، ليث شناوة. (٢٠٢٠). "الاحتواء الاستراتيجي كمتغير تقاعلي بين القيادة العاكسة وريادة الاعمال الرقمية"، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
- ٣- حبيب، اثمار ظاهر والفكيكي، علي فرحان. (٢٠٢١). "دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الغري الاقتصادية والادارية، ١٦(٠٠).
- ٤- دراجي، عيسى. (٢٠٠٧). "البينة والميزة التنافسية"، مداخله ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ١٧.
- ٥- سهيل، كرار صالح جبر. (٢٠١٩). "استراتيجية الامواج المتداخلة كمتغير وسيط بين القيادة الرقمية وتسويق (Gamification): دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات التسويقية الرقمية، اطروحة دكتوراه في علوم ادارة الاعمال، مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- ٦- شحادة، مها خليل. (٢٠٢٢). "التحول الرقمي وريادة الاعمال الرقمية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، ١١(١)، ٤٥.
- ٧- الطائي، سجي فتحي محمد. (٢٠١٠). "الرسملة المصرفية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، ٦(١٩).
- ٨- العبادي، هاشم فوزي والجابري، ليث شناوة. (٢٠٢٢). "الاحتواء الاستراتيجي ودوره في تعزيز ريادة الاعمال الرقمية"، مجلة الغري، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ١٨(٢)، ٢٩٠.
- ٩- عبيد، فريد زكريا وموسلي، طيب. (٢٠٢١). "فاعلية التمويل الرقمي في بلوغ الشمول المالي بجمهورية مصر العربية"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، ٢(٠٦).
- ١٠- الغنيماوي، حازم ربح نجم. (٢٠١٩). "المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية"، بحث تحليلي لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية (مصنع نسيج وحياسة واسط)، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- ١١- كحيل، حازم فؤاد. (٢٠١٤). "فاعلية توظيف المستودعات التعليمية الرقمية في تنمية المعرفة التكنولوجية لدى طلاب الصف العاشر واتجاههم نحو مادة التكنولوجيا"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
- ١٢- اللهبي، ميادة حيوي مهدي. (٢٠٠٩). "تأثير الذكاء التنافسي وادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- ١٣- محمد، بشرى هاشم. (٢٠٢٢). "تقييم واقع عملية تطبيق الابداع الاستراتيجي في منظمات الاعمال"، دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة في عدد من منظمات الاعمال الصناعية العراقية، الكلية التقنية الادارية، بغداد.
- ١٤- محمد، لقاء سوادى ولقطة، بيداء ستار. (٢٠٢٠). " ابعاد الثقة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق المكانة الاستراتيجية للمصارف/ بحث تطبيقي على عينة من المصارف العراقية الخاصة"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، ١٥(٥٣)، ١١-١٠.
- ١٥- النصور، بلال هاشم وخليفات، ابراهيم هاشم. (٢٠٢٠). "أثر الريادة الرقمية في الاداء التنظيمي من وجهة نظر مديري شركات صناعة الادوية الاردنية ضمن منظور نظرية الشبكة الاجتماعية"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، ١٦(١).
- ١٦- هيكل، هناء محمد. (٢٠٢٢). "مقومات ريادة الاعمال الرقمية بالجامعات المصرية وسبل تعزيزها في ظل جائحة كورونا"، دراسة استشرافية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ١(٤٦)، ٤٢٣-٤٢٦.
- 17- Abd Ali, Sarah Saad& Lafta, Bydaa Staar. (2021). "Strategic improvisation and its RelationShip to the Dimensions of Organizational Sustainability for Banks/ Applied Research on a sample of Iraq private Banks", Revista GEINTEC GESTAO Inovacao E Tecnologias, 11(4), 4146-4159.



- 18- Adonisi, M. (2003).” The Relationship Between Corporate Entrepreneurship”, Market Orientation, Organisational Flexibility and Job Satisfaction, Doctoral Dissertation, University of Pretoria.
- 19- Ali, Hadeel Tareq& Lafta, Baydaa Sattar. (2023).” The Impact of the Dimensions of Strategic foresight in Achieving the Organizational Brilliance of Banks/ Applied Research in A Number of Iraqi Private Commercial Banks”, Migration Letters, 20(S5), 430-441.
- 20- Anckar, R. (2016).” Digital Entrepreneurship in Finland- A Narrative of a Finnish Digital Entrepreneurship”, In Innovative (Eco) Technology, Entrepreneurship and Regional Development Conference Proceedings.
- 21- Bandera, C, Helmy, M, & Shehata, R. (2016).” Orthogonal dimensions in digital entrepreneurship” In 7th Annual George Washington University (GWU)-International Council for Small Business (ICSB) Global Entrepreneurship Research and policy Conference.
- 22- Brozovic, D. (2018).” Strategic Flexibility: A Review of the Literature”, International Journal of Management Reviews, 20(1), 3-31.
- 23- Brozovic, D. (2018).” Strategic Flexibility: A Review of the Literature”, International Journal of Management Reviews, 20(1), 3-31.
- 24- Burtch, G, Ghose, A, and Wattal, S. (2013).” An Empirical Examination of the Antecedents and Consequences of Contribution Patterns in Crowd-funded Markets”, Information Systems Research, 24(3), 499-519.
- 25- Covin, J, G, and Slevin, D, P, and Heeley, M, B. (2010).” Pioneers and Followers: Competitive Tactics, Enviroment, and Firm Growth”, Journal of Business Venturing, 15(2),175.
- 26- Danish, R, Q, Asghar, J, Ahmed, Z, & Ali, H, F. (2019).” Factors Affecting Entrepreneurial Culture, The Mediating Role of Creativity”, Journal of Innovation and Entrepreneurship, 8(1), 1-12.
- 27- European Commission. (2018).” The European Index of Digital Entrepreneurship”2150.
- 28- Hull, C, E, K, Hung, Y, T, C, Hair, N, Perotti, V, & DeMartino, R. (2007).” Taking Advantage of Digital Opportunities: a typology of digital entrepreneurship”, International Journal of Networking and Virtual Organisations, 4(3),290-303.
- 29- Kieser, H. (2017).” The influence of digital leadership, innovation and organizational learning on the digital maturity of an organization (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
- 30- Kotler, P, Keller, K. (2006). Marketing Management, pearson one prentice Hall, 13th edition, New Jersey,322.
- 31- Li, W, Du, W, & Yin, J. (2017).” Digital Entrepreneurship Ecosystem as A New Form of Organizing”, The Case of Zhongguancun, Frontiers of Business Research in China, 11(1), 4.
- 32- Li-Hua, Richard. (2007).” Benchmarking China Firm Competitiveness: A Strategic Framework”, Journal of Technology Management in China, 2(2), 105-118.
- 33- Majeed, Omer Riad& Lafta, Baydaa Sattar. (2022). “The effect of Organizational immunity in enhancing the strategic capabilities of the Company: An Applied Study on the Iraqi general Insurance Company”, International journal of the Sciences,6(S6), 7016- 7035.
- 34- Mariusz Soltanifar, Mathew Huges, Lutz Gocke. (2020).” Digital Entrepreneurship, Impact on Business and Society”, Springer Nature, 14.
- 35- Musa,Farah Naser& Lafta, Baydaa Satar. (2021). “Analyzing the Relationship between the dimension of the strategic balance and reducing the strategic drift of the National Insurance company/ Applied Research”, Turkish Journal of computer and Mathematics Education, 12(12), 1114-1125.
- 36- Okello, Candiya Bongomin, G, Mpeera Ntayi, J, Munene, J,C&Akol Malinga, C. (2017).” The Relationship Between Access to Finance and Growth of SMES in Developing Economies Financial Literacy as a Moderator”, Review of International Business and Strategy, 27(4), 522.
- 37- Senyo, P. K, Liu, K, &Effah, J. (2019).” Digital Business Ecosystem Literature review and A Framwork for Future Research”, International Journal of Information Management,4(7), 52-64.
- 38- Sniukas, Marc, Reshaping Strategy, 2007, www. Sni kas.com.
- 39- Vineela, Siva, G. (2018).” Digital Entrepreneurship”, Journal of Ijrmeps, 6(4), 446.
- 40- Zhou, K, Z, & Wu, F. (2010).” Technological Capability, Strategic Flexibility, and product innovation”, Strategic Management Journal, 31(5).