

The impact of digital maturity on enhancing competitive collaboration

Sajjad Hussain Muhammad ^a , Asfad Murtada Saed ^b

^a Business Administration Dept., Technical College of Management/Baghdad, Middle Technical University, Baghdad, Iraq.

^b Technical College of Management/Baghdad, Middle Technical University, Baghdad, Iraq .

ABSTRACT

This study aims to examine the impact of digital maturity, with its dimensions (digital strategy, digital market, digital operations, digital culture, and digital technology), on enhancing competitive cooperation, with its dimensions (interorganizational interaction, knowledge exchange, joint performance, influence on competition, and mutual trust), in Iraqi private banks affiliated with the Iraqi Private Banks Association. The study adopted a descriptive analytical approach through a questionnaire distributed to a sample of (150) managers out of (250), and the data were analyzed using (SPSS). The results showed a significant impact of digital maturity on enhancing competitive cooperation, indicating that improving the level of digital maturity contributes to raising the level of competitive cooperation in the studied banks.

Keywords: Digital Maturity, Competitive Cooperation, Iraqi Private Banks Association.

تأثير النضج الرقمي في تعزيز التعاون التنافسي

سجاد حسين محمد ¹ ، اصفا مورتدا سعيد ²

قسم إدارة الأعمال، الكلية التقنية الإدارية/بغداد، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، العراق ¹

الكلية التقنية الادارية، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، العراق ²

المخلص تهدف الدراسة إلى بيان تأثير النضج الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، السوق الرقمي، العمليات الرقمية، الثقافة الرقمية، التكنولوجيا الرقمية) في تعزيز التعاون التنافسي بأبعاده (التفاعل بين المنظمات، تبادل المعرفة، الأداء المشترك، التأثير في المنافسة، الثقة المتبادلة) في المصارف الخاصة العراقية المنتهية إلى رابطة المصارف الخاصة العراقية. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة وزعت على عينة من (150) مديراً من أصل (250)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS). وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للنضج الرقمي في تعزيز التعاون التنافسي، مما يدل على أن تحسين مستوى النضج الرقمي يساهم في رفع مستوى التعاون التنافسي في المصارف المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: النضج الرقمي، التعاون التنافسي، رابطة المصارف الخاصة العراقية

E-mail address:

dcc2020@mtu.edu.iq ^a

dr.asfad66@mtu.edu.iq ^b

Corresponding* : Sajjad Hussain Muhammad

Received 30th November 2025،

Accepted 15th May 2026

المقدمة

شهد عالم الأعمال اليوم تطوراً متسارعاً ، الذي تعد المنافسة الشديدة احد اهم سماته ، تحتاج المنظمات الى مواجه هذه المنافسة بأساليب غير تقليدية . ويعد التعاون التنافسي احد اهم هذه الأساليب التي أصبحت العديد من المنظمات تتبناها كأستراتيجية تجمع بين التعاون التنافسي من جهة والتنافس من جهة أخرى و ذلك من خلال التعاون مع بعض المنظمات المتنافسة لها في تحقيق اهداف مشتركة وفي نفس الوقت تبقى المنافسة فيما بينهم لتحقيق أهدافهم الخاصة لتقديم خدمات افضل او زيادة الحصة السوقية .

ويشير النضج الرقمي الى التطور في قدرات المنظمات في مجال الاستفادة من التقنيات الرقمية بفاعلية لتحقيق أهدافها وتطوير أدائها، وعلى الرغم من وجود إشارات ضمنية او صريحة الى ان الرقمنة قد ساهمت بشكل كبير في تعزيز اليات التعاون التنافسي بين منظمات الاعمال كونها تسهم بشكل فاعل في تعديل وتسهيل الاتصال والتواصل بين المنظمات المتعاونة وتبادل الخبرات والمعرفة فيما بينهم ، الا ان هذه الإشارات بقيت محصورة ضمن الأطر المعرفية واءاء الكتاب و الباحثين في هذا المجال ، وهذا ما حفز الباحث على تناول العلاقة والاثر بين هذين المتغيرين بشكل واقعي وعملي وذلك من خلال التساؤل الرئيس للدراسة " هل يؤثر النضج الرقمي في تعزيز التعاون التنافسي " اما الهدف الرئيس للدراسة هو " اختبار تأثير النضج الرقمي في تعزيز التعاون التنافسي " وتكتسب الدراسة أهميتها من ما تقدمه من نتائج الى المنظمات المبحوثة تسهم في زيادة وعي هذه المنظمات اعتمدت النضج الرقمي الذي وصلت اليه، ومدى تبنيها لابعاد التعاون التنافسي وارشادها الى تعزيز قدرتها الرقمية لما لها من تأثير في استراتيجيات التعاون التنافسي التي تتبناها .

ويشير مصطلح التعاون التنافسي الى ان تعمل مجموعة من المتنافسين مع بعضها البعض من اجل فتح أسواق جديدة او تطوير منتجات جديدة او تحسين الحصة السوقية لجميع الأطراف المتعاونة ، اذ صاغه وعرفه (Raymond noorda,2018) بانه الحالات التي يتعاون فيها لاعبان او اكثر ويتنافسان في نفس الوقت مع بعضهم ، والفكرة الأساسية من ذلك المصطلح هي : التعاون يكون على زيادة حجم الفطيرة (الحصة السوقية) و التنافس و يكمن في(تقسيمها بينهم)

ومن خلال اطلاع الباحث على الادبيات التي تناولت المفهومين، فقد لاحظ بان هناك إشارات ضمنية الى وجود علاقة ما بين التعاون التنافسي والرقمنة. فقد أشار [1] الى أهمية تعاون المنظمات عبر منصات خاصة مشتركة وتعد هذه المنصات تقنية مهمة بالنسبة لهذه المنظمات تضمن الاستفادة المشتركة من التكنولوجيا دون الحاجة الى البدء من الصفر . في حين يشير [2] الى ان تتبنى استراتيجيات التعاون التنافسي الالكتروني من قبل المنظمات يمكنها من تحقيق التوازن بين التعاون والمنافسة . وعلى الرغم من هذه الإشارات التي تؤكد على وجود تأثير واضح للرقمنة في دعم التعاون التنافسي الا انها بقيت إشارات ضمنية وغير مباشرة وبعيدة عن اختبار حقيقي لتأثير النضج الرقمي في التعاون التنافسي.

وعلى الرغم من هذه الإشارات التي تؤكد على وجود تأثير واضح للرقمنة في دعم التعاون التنافسي الا انها بقيت إشارات ضمنية وغير مباشرة وبعيدة عن اختبار حقيقي لتأثير النضج الرقمي في التعاون التنافسي.

وعلى الرغم من هذه الإشارات التي تؤكد على وجود تأثير واضح للرقمنة في دعم التعاون التنافسي الا انها بقيت إشارات ضمنية وغير مباشرة وبعيدة عن اختبار حقيقي لتأثير النضج الرقمي في التعاون التنافسي.

وعلى الرغم من هذه الإشارات التي تؤكد على وجود تأثير واضح للرقمنة في دعم التعاون التنافسي الا انها بقيت إشارات ضمنية وغير مباشرة وبعيدة عن اختبار حقيقي لتأثير النضج الرقمي في التعاون التنافسي.

وعلى الرغم من هذه الإشارات التي تؤكد على وجود تأثير واضح للرقمنة في دعم التعاون التنافسي الا انها بقيت إشارات ضمنية وغير مباشرة وبعيدة عن اختبار حقيقي لتأثير النضج الرقمي في التعاون التنافسي.

وعلى الرغم من هذه الإشارات التي تؤكد على وجود تأثير واضح للرقمنة في دعم التعاون التنافسي الا انها بقيت إشارات ضمنية وغير مباشرة وبعيدة عن اختبار حقيقي لتأثير النضج الرقمي في التعاون التنافسي.

وعلى الرغم من هذه الإشارات التي تؤكد على وجود تأثير واضح للرقمنة في دعم التعاون التنافسي الا انها بقيت إشارات ضمنية وغير مباشرة وبعيدة عن اختبار حقيقي لتأثير النضج الرقمي في التعاون التنافسي.

وعلى الرغم من هذه الإشارات التي تؤكد على وجود تأثير واضح للرقمنة في دعم التعاون التنافسي الا انها بقيت إشارات ضمنية وغير مباشرة وبعيدة عن اختبار حقيقي لتأثير النضج الرقمي في التعاون التنافسي.

وعلى الرغم من هذه الإشارات التي تؤكد على وجود تأثير واضح للرقمنة في دعم التعاون التنافسي الا انها بقيت إشارات ضمنية وغير مباشرة وبعيدة عن اختبار حقيقي لتأثير النضج الرقمي في التعاون التنافسي.

وعلى الرغم من هذه الإشارات التي تؤكد على وجود تأثير واضح للرقمنة في دعم التعاون التنافسي الا انها بقيت إشارات ضمنية وغير مباشرة وبعيدة عن اختبار حقيقي لتأثير النضج الرقمي في التعاون التنافسي.

وعلى الرغم من هذه الإشارات التي تؤكد على وجود تأثير واضح للرقمنة في دعم التعاون التنافسي الا انها بقيت إشارات ضمنية وغير مباشرة وبعيدة عن اختبار حقيقي لتأثير النضج الرقمي في التعاون التنافسي.

وعلى الرغم من هذه الإشارات التي تؤكد على وجود تأثير واضح للرقمنة في دعم التعاون التنافسي الا انها بقيت إشارات ضمنية وغير مباشرة وبعيدة عن اختبار حقيقي لتأثير النضج الرقمي في التعاون التنافسي.

وعلى الرغم من هذه الإشارات التي تؤكد على وجود تأثير واضح للرقمنة في دعم التعاون التنافسي الا انها بقيت إشارات ضمنية وغير مباشرة وبعيدة عن اختبار حقيقي لتأثير النضج الرقمي في التعاون التنافسي.

ويشير النضج الرقمي الى قدرات المنظمة في التفاعل السريع مع الاتجاهات المتغيرة في التقنيات الحديثة حيث يركز هذا المفهوم على تحقيق قيمة مضافة من خلال بناء قرارات جديدة تستجيب بسرعة لحاجات الزبائن بهدف تحقيق ميزة تنافسية ، و هذا يتطلب الاستثمار الكفوء في ادواتها و مواردها بما يمكنها من استثمار التقنية الحديثة بشكل فاعل وبالتالي فهو يمثل القدرة الاستراتيجية التي تمتلكها المنظمات للتكيف مع التقنيات الرقمية بشكل ديناميكي سلس.

ويشير مصطلح التعاون التنافسي الى ان تعمل مجموعة من المتنافسين مع بعضها البعض من اجل فتح أسواق جديدة او تطوير منتجات جديدة او تحسين الحصة السوقية لجميع الأطراف المتعاونة ، اذ صاغه وعرفه (Raymond noorda,2018) بانه الحالات التي يتعاون فيها لاعبان او اكثر ويتنافسان في نفس الوقت مع بعضهم ، والفكرة الأساسية من ذلك المصطلح هي : التعاون يكون على زيادة حجم الفطيرة (الحصة السوقية) و التنافس و يكمن في(تقسيمها بينهم)

ويشير مصطلح التعاون التنافسي الى ان تعمل مجموعة من المتنافسين مع بعضها البعض من اجل فتح أسواق جديدة او تطوير منتجات جديدة او تحسين الحصة السوقية لجميع الأطراف المتعاونة ، اذ صاغه وعرفه (Raymond noorda,2018) بانه الحالات التي يتعاون فيها لاعبان او اكثر ويتنافسان في نفس الوقت مع بعضهم ، والفكرة الأساسية من ذلك المصطلح هي : التعاون يكون على زيادة حجم الفطيرة (الحصة السوقية) و التنافس و يكمن في(تقسيمها بينهم)

ويشير مصطلح التعاون التنافسي الى ان تعمل مجموعة من المتنافسين مع بعضها البعض من اجل فتح أسواق جديدة او تطوير منتجات جديدة او تحسين الحصة السوقية لجميع الأطراف المتعاونة ، اذ صاغه وعرفه (Raymond noorda,2018) بانه الحالات التي يتعاون فيها لاعبان او اكثر ويتنافسان في نفس الوقت مع بعضهم ، والفكرة الأساسية من ذلك المصطلح هي : التعاون يكون على زيادة حجم الفطيرة (الحصة السوقية) و التنافس و يكمن في(تقسيمها بينهم)

ويشير مصطلح التعاون التنافسي الى ان تعمل مجموعة من المتنافسين مع بعضها البعض من اجل فتح أسواق جديدة او تطوير منتجات جديدة او تحسين الحصة السوقية لجميع الأطراف المتعاونة ، اذ صاغه وعرفه (Raymond noorda,2018) بانه الحالات التي يتعاون فيها لاعبان او اكثر ويتنافسان في نفس الوقت مع بعضهم ، والفكرة الأساسية من ذلك المصطلح هي : التعاون يكون على زيادة حجم الفطيرة (الحصة السوقية) و التنافس و يكمن في(تقسيمها بينهم)

ويشير مصطلح التعاون التنافسي الى ان تعمل مجموعة من المتنافسين مع بعضها البعض من اجل فتح أسواق جديدة او تطوير منتجات جديدة او تحسين الحصة السوقية لجميع الأطراف المتعاونة ، اذ صاغه وعرفه (Raymond noorda,2018) بانه الحالات التي يتعاون فيها لاعبان او اكثر ويتنافسان في نفس الوقت مع بعضهم ، والفكرة الأساسية من ذلك المصطلح هي : التعاون يكون على زيادة حجم الفطيرة (الحصة السوقية) و التنافس و يكمن في(تقسيمها بينهم)

ويشير مصطلح التعاون التنافسي الى ان تعمل مجموعة من المتنافسين مع بعضها البعض من اجل فتح أسواق جديدة او تطوير منتجات جديدة او تحسين الحصة السوقية لجميع الأطراف المتعاونة ، اذ صاغه وعرفه (Raymond noorda,2018) بانه الحالات التي يتعاون فيها لاعبان او اكثر ويتنافسان في نفس الوقت مع بعضهم ، والفكرة الأساسية من ذلك المصطلح هي : التعاون يكون على زيادة حجم الفطيرة (الحصة السوقية) و التنافس و يكمن في(تقسيمها بينهم)

ويشير مصطلح التعاون التنافسي الى ان تعمل مجموعة من المتنافسين مع بعضها البعض من اجل فتح أسواق جديدة او تطوير منتجات جديدة او تحسين الحصة السوقية لجميع الأطراف المتعاونة ، اذ صاغه وعرفه (Raymond noorda,2018) بانه الحالات التي يتعاون فيها لاعبان او اكثر ويتنافسان في نفس الوقت مع بعضهم ، والفكرة الأساسية من ذلك المصطلح هي : التعاون يكون على زيادة حجم الفطيرة (الحصة السوقية) و التنافس و يكمن في(تقسيمها بينهم)

ويشير مصطلح التعاون التنافسي الى ان تعمل مجموعة من المتنافسين مع بعضها البعض من اجل فتح أسواق جديدة او تطوير منتجات جديدة او تحسين الحصة السوقية لجميع الأطراف المتعاونة ، اذ صاغه وعرفه (Raymond noorda,2018) بانه الحالات التي يتعاون فيها لاعبان او اكثر ويتنافسان في نفس الوقت مع بعضهم ، والفكرة الأساسية من ذلك المصطلح هي : التعاون يكون على زيادة حجم الفطيرة (الحصة السوقية) و التنافس و يكمن في(تقسيمها بينهم)

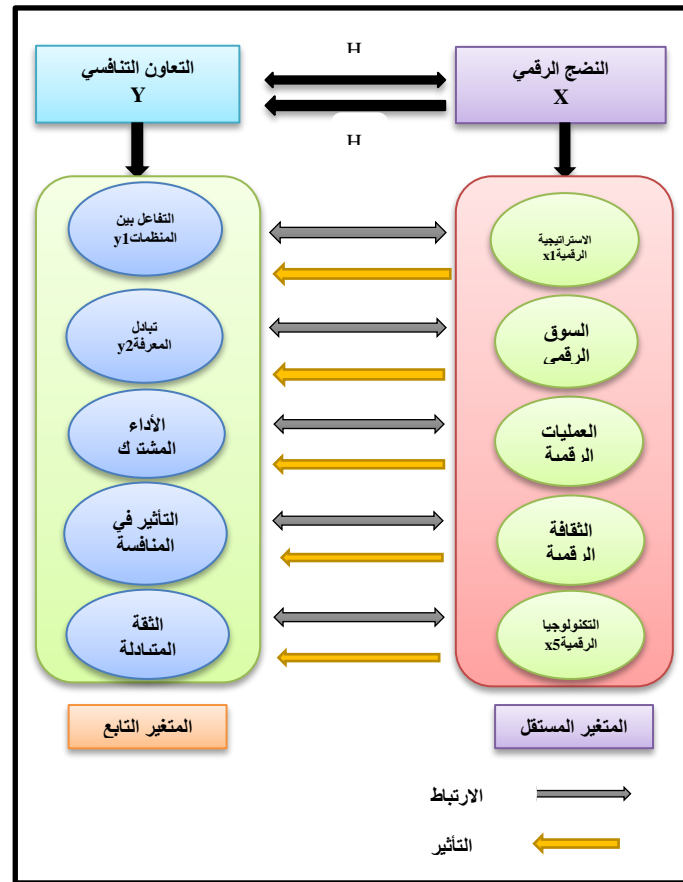
ويشير مصطلح التعاون التنافسي الى ان تعمل مجموعة من المتنافسين مع بعضها البعض من اجل فتح أسواق جديدة او تطوير منتجات جديدة او تحسين الحصة السوقية لجميع الأطراف المتعاونة ، اذ صاغه وعرفه (Raymond noorda,2018) بانه الحالات التي يتعاون فيها لاعبان او اكثر ويتنافسان في نفس الوقت مع بعضهم ، والفكرة الأساسية من ذلك المصطلح هي : التعاون يكون على زيادة حجم الفطيرة (الحصة السوقية) و التنافس و يكمن في(تقسيمها بينهم)

ويشير مصطلح التعاون التنافسي الى ان تعمل مجموعة من المتنافسين مع بعضها البعض من اجل فتح أسواق جديدة او تطوير منتجات جديدة او تحسين الحصة السوقية لجميع الأطراف المتعاونة ، اذ صاغه وعرفه (Raymond noorda,2018) بانه الحالات التي يتعاون فيها لاعبان او اكثر ويتنافسان في نفس الوقت مع بعضهم ، والفكرة الأساسية من ذلك المصطلح هي : التعاون يكون على زيادة حجم الفطيرة (الحصة السوقية) و التنافس و يكمن في(تقسيمها بينهم)

2. ما مستوى التعاون التنافسي في المصارف المبحوثة؟
3. هل توجد علاقة بين النضج الرقمي والتعاون التنافسي في المصارف المبحوثة؟
4. هل يوجد تأثير للنضج الرقمي في تعزيز التعاون التنافسي في المصارف المبحوثة؟
5. في حالة ثبوت وجود علاقة وتأثير بين تقنيات الصناعة 4.0 وتصميم العمل فإن هذا سوف يحفز الشركة المبحوثة على الاهتمام بتقنيات الصناعة 4.0 بشكل أكبر، لكونها تؤثر وبشكل فاعل في تصميم العمل داخل الشركة.

ثالثاً. أهداف البحث

- تنطلق اهداف الدراسة من تساؤلات الدراسة الفرعية، اذ يكون كل تساؤل فرعي لمشكلة الدراسة الرئيسية هدفاً من اهدافها التي سوف يتم تناولها في الجانب العملي وهي:
- أ. التعرف على مستوى تطبيق النضج الرقمي في المصارف المبحوثة.
- ب. التعرف على مستوى الاهتمام بالتعاون التنافسي في المصارف المبحوثة.
- ج. اختبار العلاقة بين النضج الرقمي و التعاون التنافسي في المصارف المبحوثة.
- د. اختبار تأثير النضج الرقمي في تعزيز التعاون التنافسي في المصارف المبحوثة.
1. توجيه اهتمام الشركة مجال البحث بأهمية تقنيات الصناعة 4.0 من اجل ان ترتقي بأداء الشركة من خلال تصميم العمل وفقاً لمتطلبات تلك التقنيات، وتحقيق خدمات متميزة مقارنة بالمنافسين.
2. تعريف الشركة بمستوى ادائها في تطبيق تقنيات الصناعة 4.0.
3. تمكين الشركة من التعرف على مستوى اهتمامها بتصميم العمل.
4. تناولت هذه البحث موضوعاً في غاية الأهمية والمتمثل بدراسة الترابط المعرفي بين تقنيات الصناعة 4.0 وتصميم العمل عبر الممارسة الواقعية في بيئة حقيقة للكشف عن نتائجه.



الشكل (1) المخطط الفرضي

المصدر، من اعداد الباحث.

على الرابطة ، وسوف يتم استعراض هذه المصارف في المبحث الأول من الفصل الثالث من هذه الرسالة

ب. المجتمع والعينة البشرية: وقد وقع اختيار الباحث على إدارات المصارف المختارة العليا والوسطى مجتمعاً للدراسة توافقاً مع طبيعة المتغير المعتمد لها وهو التعاون التنافسي والذي يعد موضوعاً ضمن حقل الإدارة والاستراتيجية. وقد بلغ مجتمع الدراسة (250) فرداً من المديرين إذ تم توزيع الاستبانة عليهم إلكترونياً ، وتم استرداد (150) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، أي بنسبة استجابة بلغت (60%) إذ تبين ان حجم العينة صالح للاعتماد.

تاسعاً. الاساليب الاحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة في تحليلها للبيانات واختبار فرضيات الدراسة على ادوات وأساليب إحصائية عديدة، على وفق طبيعة البيانات ومتطلباتها، باستعمال البرنامج الاحصائي (SPSS Ver.24)، وهي على النحو الآتي:

1. **الاساليب الكمية الخاصة بوصف عينة الدراسة:** لغرض وصف طبيعة عينة الدراسة، فقد تم الاعتماد على النسب المئوية في تحديد فئات هذه العينة من ناحية (النوع الاجتماعي والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة).

2. **الاساليب الكمية الخاصة بصدق وثبات الاستبانة الرئيسية:** لغرض تأكيد صدق وثبات الاستبانة احصائياً وملائمة أبعاد فقراتها وقدرتها على قياس ما صممت لأجله، فقد استعملت الاساليب الكمية الآتية:

أ. **التحليل العاملي التوكيدي باختباريه (Kaiser Meyer Olkin) و (Bartlett's Test of Sphericity)**، لقياس صلاحية العينة للتحليل وصلاحية أبعاد وفقرات العينة لقياس ما صممت لأجله.

ب. **اختبار (Cronbach's alpha)** : لقياس مستوى ثبات إجابات عينة الدراسة فيما لو وزعت الاستبانة على العينة نفسها مرة أخرى. اختبار التوزيع الطبيعي باستعمال قيم الالتواء (Skewness) وقيمة التفرطح (Kurtosis) لقياس درجة التماثل في التوزيع التكراري وشكل هذا التوزيع.

ج. **اختبار التعدد الخطي بين متغيرات الدراسة بمعامله عامل تضخم التباين (Factor Variance Inflation) (Tolerance)** ، وقيمة التسامح (Tolerance)، لاختبار وجود تعدد خطي بين المتغيرات المستعملة للدراسة.

عاشراً: التعاريف الاجرائية لمتغيري البحث

أ- **الاستراتيجية الرقمية:** هي خطة متكاملة تهدف إلى استعمال التقنيات الرقمية لتحقيق أهداف العمل وتوجيه التحول الرقمي في المصارف. تشمل تحديد كيفية الاستفادة من التقنيات الرقمية في العمل المصرفي، مثل المنصات الرقمية، الذكاء الاصطناعي، و انترنيت الأشياء.

رابعاً. المخطط الفرضي

خامساً. فرضيات البحث

بناءً على مشكلة الدراسة و متغيراتها واستناداً الى المخطط الفرضي اعتمدت مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وعلى النحو الآتي:

1. **الفرضية الرئيسية الأولى(H1):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين النضج الرقمي والتعاون التنافسي.

2. **الفرضية الرئيسية الثانية(H2):** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للنضج الرقمي في التعاون التنافسي.

سادساً. منهج البحث وأدواته

بغية الإلمام بمختلف جوانب الدراسة، والإحاطة بها وتحليل أبعادها واختبار فرضياتها، فقد اعتمدت الدراسة المنهج الاستطلاعي الوصفي التحليلي، وذلك انسجاماً مع متغيرات الدراسة التي تحتاج إلى استطلاع آراء الإدارات العليا و الوسطى في المصارف المبحوثة في الدراسة، في مستوى الاهتمام بمتغيري الدراسة الرئيسيين، وهما (النضج الرقمي و التعاون التنافسي)، مع الاستعانة ببعض المعلومات الواقعية للمصارف المبحوثة التي تدعم نتائج الاستبانة

سابعاً. حدود البحث

وقد تمثلت حدود الدراسة بالآتي:

1. **الحدود الزمانية:** الحدود الزمانية للبحث: امتدت مدة الدراسة في جانبها العملي للمدة من 2024/10/1 الى 2024/12/30.

ب. **الحدود الزمانية للبيانات :** تتمثل الحدود الزمانية للحصول على البيانات في عام 2024.

2. **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية بعينة بلغت (150) من المديرين في المصارف المبحوثة في (بغداد) من المجتمع الكلي للدراسة البالغ عدده (250) من المديرين في المصارف المبحوثة .

الحدود العلمية: تجسدت بمتغيري الدراسة والذاتان تمثلتا بالنضج الرقمي والتعاون التنافسي وابعادهما.

ثامناً. مجتمع البحث وعينته

انسجاماً مع طبيعة الدراسة فهي تتضمن مجتمعين :

أ. **المصارف المختارة :** تضم رابطة المصارف الخاصة العراقية في الوقت الحالي (67) مصرف خاص ما بين مصارف عراقية و عربية و اجنبية وتعد هذه المصارف مجتمعاً للدراسة. وقد وقع اختيار الباحث على (10) مصارف خاصة عراقية (حصراً) عينة للدراسة وذلك بعد التشاور مع القائمين

ب- **السوق الرقمي:** هو سوق افتراضي يتم فيه تقديم الخدمات المصرفية الى الزبائن والتعاون مع الشركاء (المصارف الشركة في رابطة المصارف العراقية الخاصة) من خلال تبادل المعلومات عبر منصات الاقتصاد الرقمي. إلكترونية تعتمد على التكنولوجيا الرقمية. يتميز بقدرته على تجاوز الحدود **أحد عشر. المقاييس المعتمدة في الاستبان**

الجدول (1) هيكلية الاستبانة

المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية	الملاحظات	المصدر
النضج الرقمي	الأستراتيجية الرقمية	المقياس جاهز مع تعديل الفقرات	الحدادي، علياء عبد اللطيف عبد القادر، (2022)، "ابعاد الشراكات الاستراتيجية و تأثيرها في تعزيز النضج الرقمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في شركات الاتصالات النقالة العاملة في العراق" رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت
	السوق الرقمي		
	العمليات الرقمي		
	الثقافة الرقمية		
المتغير التابع	المتغيرات الفرعية	الملاحظات	المصدر
	التفاعل بين المنظمات		
	تبادل المعرفة		
	الأداء المشترك		
التعاون التنافسي	التأثير في المنافسة	المقياس جاهز مع تعديل الفقرات	البدراي، ايمان عبد محمد أحمد، (2010)، "مستويات أستراتيجية التعاون التنافسي ودورها في بناء القدرات الدينامية للمنظمات" رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل
	الثقة المتبادلة		
	التأثير في المنافسة		
	الثقة المتبادلة		

المصدر. من اعداد الباحث.

المبحث الثاني: الإطار النظري

اولا. النضج الرقمي

يعرف النضج باللغة كما جاء في قاموس المعجم الوسيط النضج ينضج نضجا فهو ناضج أي مكتمل النمو وقد اكتسب خبرة التفكير والنضج هو مقياس

الفعالية والكفاءة والاعتمادية والتحسين المستمر [3] ويشير مصطلح "النضج" عادةً إلى مستوى متقدم أو شبه مكتمل، ويمكن تعريفه بدقة أكبر على أنه مقياس لتقييم قدرات منظمة معينة في مجال محدد، إذ يؤدي مستوى النضج الأعلى إلى أداء أفضل [4] كما يشير النضج، وفقاً لرؤية [4] إلى العملية التطورية التي تنتقل فيها المنظمة من حالتها الأولية إلى مرحلة التطور الكامل.

أما "الرقمنة" فهي تعني تطبيق التقنيات الرقمية على البيانات وتحقيق التكامل الرقمي [5]، فقد عرّفت الرقمنة بأنها عملية تحويل الإجراءات التنظرية إلى رقمية دون تغيير هيكلها الأساسي، وتتطلب تغييرات في عمليات الاعمال من خلال استعمال التقنيات الرقمية [6]

2. أهمية النضج الرقمي

يُعد النضج الرقمي من المفاهيم التي لها تأثيراً كبيراً في مستوى تطوير المنظمة، سواء من حيث التكنولوجيا، و العمليات، و المنتجات، و الموارد البشرية، و نظم الإدارة، وقيادة المنظمة. فضلا عن ذلك، يُعد النضج الرقمي أحد المتغيرات الأساسية التي ينبغي على مديري المنظمة والباحثين أخذها

يعد النضج الرقمي هو مفهوم يشير إلى قدرة المنظمات على الاستفادة من التقنيات الرقمية بفعالية لتحقيق أهدافها وتطوير أعمالها. ويعكس هذا المصطلح درجة التحول الرقمي الذي وصلت إليه المنظمة، ومدى تكامل الحلول الرقمية في عملياتها وأنظمتها لتحقيق كفاءة أعلى وتجربة واستعمال أفضل ويتجاوز النضج الرقمي مجرد امتلاك التقنيات الحديثة، بل يشمل أيضاً الثقافة التنظيمية، والقدرات البشرية، ومرونة العمليات، والقدرة على الابتكار.

يتطلب الوصول إلى مستوى عالٍ من النضج الرقمي تبني استراتيجية رقمية شاملة، تتضمن تحديث الأنظمة والبنية التحتية، وتعزيز المهارات الرقمية إذ تصبح المنظمات أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والاستجابة الى التحديات الرقمية بمرونة وفاعلية، مما يزيد من قدرتها على المنافسة والنمو المستدام في بيئة الأعمال الرقمية المتطورة..

1. مفهوم النضج الرقمي:

- بعين الاعتبار، حيث إن أي نظام يُطبق في المنظمة يجب أن يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية [7] ويشير [8] إلى أهمية النضج الرقمي بالاتي:
1. يدفع النضج الرقمي المنظمات إلى إعادة هيكلة نفسها وابتكار حلول جديدة عبر مراجعة نماذج أعمالها الحالية، وتحديث عروضها للزبائن وعملياتها التشغيلية.
 2. يعزز النضج الرقمي مرونة المنظمات في التعامل مع الاتجاهات التكنولوجية الحديثة، من خلال تعزيز البحث عن المعرفة وتبنيها في تنفيذ استراتيجياتها.
 3. يجمع بين الأساليب التقليدية وأربع تقنيات رئيسية تعتمد عليها المنظمة لتحقيق النضج الرقمي، وهي التقنيات الاجتماعية والسحابة والتحليلات والتنقل.
 4. يساهم في جذب المواهب وتفاعل المنظمة مع الزبائن حول المنتجات التي تقدمها، مما يمنح الزبائن تجربة شخصية وعاطفية عبر ما يُعرف بنقاط الاتصال.
 5. يلغي قيود الزمان والمكان في تقديم المحتوى، من خلال الاعتماد على منصات رقمية سريعة وأكثر كفاءة..
- 3. أهداف النضج الرقمي**
4. **ابعاد النضج الرقمي**
- توجد العديد من الأبعاد التي يستند إليها مفهوم النضج الرقمي والتي يمكن من خلالها تطوير علاقة إيجابية بين المنظمات ، وقد قدم الكتاب والباحثون العديد من هذه الأبعاد ويعرض الجدول (2) اسهامات بعض الكتاب والباحثين لهذه الأبعاد كلا من وجه نظره

الامن السبراني	التطبيقات الرقمية	إدارة البيانات وتحليلها	الزبائن	التكامل والتعاون	البنية التحتية التكنولوجية	المنتج الذكي والخدمات	القيادة والحكومة	التشغيل	الاعمال الداخلية الذكية	نماذج الاعمال	تنظيم الرقمنة	المهارات الرقمية	السوق الرقمي	الاستدامة	التنظيم	الشركاء	الافكار	الثقافة الرقمية	العمال	العمليات الرقمية	الابتكار	البيئة	التكنولوجيا الرقمية	المنظمة	الاستراتيجية الرقمية	الابعاد		ن
																										المؤلف	والسنة	
																		*	*	*	*	*	*	*	(Valdez,2016:22)	1		
																*	*	*	*	*	*	*	*	*	(Gill&Vanboskirk,2016:3)	2		
	*	*	*	*	*		*				*						*	*	*	*	*	*	*	*	(Remane ,etal,2017:5)	3		
						*			*		*														(JOHANSSON, 2018:4)	4		
*		*	*		*		*								*		*				*				(Salviott,2019:5)	5		
			*						*						*								*	*	(Aagaard,et al,2021:7)	6		
			*						*						*		*	*	*	*	*	*	*	*	(Kuusisto,et al,2021:78)	7		
			*				*	*					*				*	*	*	*	*	*	*	*	(PINTo,et al,2021:5)	8		
		*	*												*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	(MERDIN,et al,2022:263)	9		
																				*	*	*	*	(Senna,et al,2023:4)	10			
												*						*	*	*	*	*	*	(Kupilas,et al,2023:1587)	11			
1	1	3	6	1	2	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	6	4	5	4	2	6	6	8	المجموع		
																										النسبة		

يتضح من الجدول (2) ان الابعاد التي نالت اعلى تكرار هي (الاستراتيجية الرقمية بمجموع 8 تكرار، المنظمة بمجموع 6 تكرار، التكنولوجيا الرقمية 6 تكرار، الثقافة الرقمية 6 تكرار، الزبائن 6 تكرار، العمليات الرقمية 5 تكرار) لذا سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية وذلك لاتفاق اغلب الباحثين عليها وكذلك لملاءمتها لطبيعة موقع الدراسة، والاتي شرح لهذه الابعاد:

أ. **الاستراتيجية الرقمية:** يشير هذا المصطلح الى خطة استعمال المبادرات الرقمية لتحقيق اهداف المنظمة في مجموعة العمليات التنظيمية والاهداف والقضايا التي تتعلق بالنضج الرقمي، وهي تسمى أحيانا استراتيجية الوسائط الرقمية، هي خطة لتطوير منافح الاعمال لموجودات البيانات والمبادرات التي تركز على التكنولوجيا، تتطلب الإستراتيجية الرقمية الناجحة فريقا متعدد الوظائف مع أعضاء القيادة التنفيذية والتسويق وتكنولوجيا المعلومات (IT). وبالرغم من الأدوات الرقمية يمكن ان تحدث تغييرا كبيرا في الاعمال فانه يجب التعامل معها كوسائل تمكين حيث ان اتباع كل توجه تكنولوجي جديد لا يعتبر حلا بحد ذاته اذ يمكن ان يساعد تطوير مخطط و وضع نموذج للاستراتيجية الرقمية على رؤية الصورة الأكبر وتحديد مواقع تطبيق الخيارات الرقمية لتعزيز الكفاءة والفاعلية [11]

ب. **السوق الرقمي:** هو بيئة اقتصادية متطورة تعتمد على التقنيات الرقمية والإنترنت لتيسير التبادلات التجارية والخدمات بين الشركات والمستهلكين عبر منصات الإنترنت. يتميز هذا السوق بعدد من الخصائص الحيوية، أبرزها الوصول العالمي الذي يمكّن الشركات من التواصل مع عملائها في مختلف أنحاء العالم دون الحاجة إلى وجود مادي، بالإضافة إلى المرونة والسرعة في تنفيذ المعاملات عبر الإنترنت، مما يساهم في تسريع عملية التبادل التجاري. كما يشمل الابتكار المستمر في استخدام تقنيات مثل

الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحسين تجربة المستهلك وتخصيص العروض وفقاً لاحتياجاته. يضم السوق الرقمي مجالات متنوعة مثل التجارة الإلكترونية، والإعلانات الرقمية، والخدمات الرقمية، ويعد من العوامل الرئيسية التي تحفز النمو الاقتصادي في العصر الحالي بفضل الابتكار التكنولوجي والتغييرات في سلوك المستهلكين [12].

ج. **التكنولوجيا الرقمية:** التكنولوجيا الرقمية هي مجموعة من الأدوات والأنظمة التي تعتمد على التقنية الرقمية لمعالجة وتخزين ونقل المعلومات. تشمل هذه التكنولوجيا الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، سلاسل الكتل (Blockchain)، البيانات الضخمة، والواقع الافتراضي والواقع المعزز. وتتميز التكنولوجيا الرقمية بإمكانية تحويل البيانات إلى صيغ رقمية يمكن استخدامها بسرعة ودقة، مما يساهم في تعزيز الكفاءة، وتسهيل

التواصل، وفتح مجالات جديدة في الأعمال، والتعليم، والصحة، والترفيه، والعديد من المجالات الأخرى [13]

د. **الثقافة الرقمية:** تعكس الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات التي تتبناها المؤسسة والتي تمنحها ميزة تنافسية. للتحويل الرقمي الناجح، يجب على المنظمات مراجعة الثقافة المتجذرة فيها للتأكد من مواءمتها للتحويلات الرقمية وتعزيز قبول التغيير، يُعد الاستعداد للتغيير في الثقافة التنظيمية وتحديث العمليات التجارية وتطوير المهارات الإدارية، أهم العوامل لتحقيق مستوى متقدم من النضج الرقمي في المنظمات ذات الثقافة الرقمية المتقدمة، يعتمد معظم العاملين على التكنولوجيا الرقمية للتعاون والابتكار وتقديم السلع والخدمات والدعم للزبائن. اذ تُعد مواجهة التحديات الثقافية أحد الصعوبات الكبرى التي تواجه المنظمات أثناء نضجها الرقمي، حيث تؤثر الثقافة بشكل كبير في تكوين المواقف والسلوكيات التنظيمية. تصف الثقافة الرقمية كيف تؤثر التكنولوجيا والإنترنت على أساليب تفاعلنا كبشر، وهي الطريقة التي نتصرف بها، ونفكر بها، وتواصل بها في المجتمع [14]

هـ. **العمليات الرقمية:** تعد العمليات التقليدية أحيانا مملة أو متكررة وتفتقر إلى الإبداع، اذ ركزت عمليات التصنيع الكبرى على كفاءة إدارة سلاسل التجهيز والأتمتة دون أن تُدرج في إطار الرقمنة و حتى مع بداية ظهور الإنترنت، كان مفهوم "العمليات الرقمية" بالكاد موجوداً، إذ كانت مواقع العلامات التجارية الكبرى ضمن أقسام المبيعات والتسويق الشاملة، و مع توسع نطاق التحول الرقمي، أصبحت وحدات التجارة الإلكترونية والرقمية وحدات مستقلة ضمن الهياكل التنظيمية. وقد ظهر مفهوم "العمليات الرقمية" في المنظمات الكبيرة لخلق الثغرات ودعم وظائف العمليات وقنوات المبيعات التي تشهد طلباً متزايداً على مهارات تقنية متقدمة [15]

ثانياً. التعاون التنافسي

1. يعد التعاون التنافسي أحد المفاهيم التي برزت نتيجة التحولات الاقتصادية الكبيرة التي شهدتها العالم في العقود الأخيرة، و يمثل هذا المفهوم مزيجاً ديناميكياً بين التنافس والتعاون، اذ لم يعد التنافس بين المنظمات مقتصرًا على الصراع المباشر في السوق، بل بات يشمل فرصاً للتعاون الاستراتيجي في مجالات محددة. ويعكس هذا النوع من التعاون طبيعة التفاعل بين المنظمات التي تتنافس في نفس القطاع أو السوق، وفي نفس الوقت تجد نقاط التقاء تتيح لها العمل المشترك لتعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق مصالح متبادلة، ويشمل التعاون التنافسي تقاسم الموارد والخبرات لتحقيق أهداف مشتركة مثل تحسين الكفاءة، و تسريع الابتكار، وتقليل المخاطر، بينما يبقى التنافس قائماً في مجالات أخرى كالأسعار، الحصة السوقية، والابتكار التقني. ويمثل هذا النموذج انعكاساً لاستراتيجيات

للنظمات الاستفادة المشتركة من الموارد والقدرات التي قد تكون مكلفة أو معقدة إذا تمت بشكل منفرد. على سبيل المثال، يمكن للمنظمات التشارك في تقنيات الإنتاج أو البنية التحتية المشتركة ما يقلل من الكلف ويزيد من الكفاءة التشغيلية. كما يساعد هذا التعاون المنظمات على التوسع في أسواق جديدة، حيث يمكن أن تتغلب على الحواجز الاقتصادية أو التنظيمية التي قد تمنعها من دخول أسواق جديدة بمفردها [18]

وتستطيع المنظمات أيضاً تعزيز قدرتها التفاوضية من خلال التعاون، سواء مع المجهزين أو الزبائن، مما يسمح لها بالحصول على شروط أفضل أو التفاوض بشأن الأسعار والخدمات. كما أن المنظمات التي تتعاون في بعض الجوانب يمكن أن تستفيد من القوة التفاوضية المشتركة في مواجهة الهيئات التنظيمية أو الحكومات، مما يساعدها التأثير في عمليات الاعمال [19]

4. أهداف التعاون التنافسي

يعد التعاون التنافسي عن نوع من التعاون بين المنظمات (سواء كانت منظمات، أو دول، أو فرق رياضية، أو أي نوع آخر من الأطراف) مع وجود منافسة بينها، والهدف من هذا التعاون هو تحقيق مكاسب مشتركة أو تحقيق أهداف معينة مع الاحتفاظ بروح المنافسة التي تتيح تحسين الأداء وتعزيز الابتكار، وعلى الرغم من أنه قد يبدو أن التعاون يتعارض مع المنافسة، إلا أن هذا النوع من التعاون يسعى لتحقيق توازن بين الاستفادة من التعاون وتحقيق التفوق في نفس الوقت [20]

وتتجسد الأهداف الرئيسية للتعاون التنافسي فيما يلي:

أ. **تحقيق الابتكار والتطور التكنولوجي** : من خلال التعاون مع المنافسين في بعض المجالات، يمكن للمنظمات المختلفة تبادل الخبرات والمعرفة التقنية مما يساهم في تطوير منتجات جديدة أو تحسين العمليات. على سبيل المثال، في صناعة التكنولوجيا، قد تتعاون المنظمات المتنافسة في تطوير معايير تقنية مشتركة أو مشاريع بحثية مشتركة [21]

ب. **زيادة الفعالية والكفاءة** : يتيح التعاون التنافسي للأطراف المتنافسة الاستفادة من نقاط القوة لدى بعضها البعض، وهذا التعاون يمكن أن يقلل الكلف، ويوفر فرصاً لتحسين الكفاءة التشغيلية في مجالات مثل الإنتاج أو اللوجستيات [22]

ج. **تحقيق ميزة تنافسية أكبر** : من خلال التعاون مع المنافسين في بعض المجالات الاستراتيجية، يمكن للأطراف أن تحقق ميزة تنافسية أكبر على المستوى العالمي. على سبيل المثال، في قطاع صناعة السيارات، قد يتعاون المتنافسون في مجالات مثل تطوير تقنيات المحركات أو بناء البنية التحتية المشتركة [23]

الأعمال المتقدمة التي تعتمد على المرونة في مواجهة التغيرات السريعة في السوق، وتبرز أهمية التعاون التنافسي في تحقيق فوائد اقتصادية واجتماعية لا تستطيع المنظمات تحقيقها بشكل منفرد، فهو يمكّن المنظمات من تبادل المعرفة، تطوير المنتجات والخدمات بشكل أسرع، والدخول إلى أسواق جديدة. فضلاً عن انه يساهم في تعزيز القدرة التنافسية العامة للأطراف المشاركة، مما يجعل هذا المفهوم أداة حيوية لفهم وتطوير استراتيجيات المنظمات في عصر العولمة والتحديات المتجددة.

2. مفهوم التعاون التنافسي:

يرى معظم الكتاب ان المصطلح نشأ في التسعينات، وعلى درجة ادق في 1993 على يد (Raymond Noorda) المدير التنفيذي السابق ومؤسس شركة برمجيات الشبكات Novell فهو صاحب مقولة: (عليك ان تتعاون وتتنافس في نفس الوقت) [21] وبحلول عام 1996 اصبح المفهوم مألوفاً على نطاق واسع عبر الدراسات التي اجراها (Brandenburger & Naleb) ومنذ منتصف التسعينات ظهرت العديد من الجهود التي تناولت مفهوم التعاون التنافسي ضمن معان متعددة مثل التعاون التنافسي الثنائي (Dyadic Coopetition) ، والتعاون التنافسي متعدد الجوانب (Multifaceted Coopetition) ، والتعاون التنافسي بين المنظمات (Intra-Firm Coopetition) ، والتعاون التنافسي للصناعة (Industry-Level Coopetition) [22]

و يتكون مصطلح (التعاون التنافسي) كما هو ظاهر بالانكليزية (Coopetition) هو عبارة عن دمج لكلمتين هما التعاون (Cooperation) وهذا الجزء الأول و التنافس (Coopetition) هو الجزء الثاني من المصطلح ولهذا فهي كلمة مستحدثة غير موجودة في قاموس اللغة الإنكليزية.

يعبر التعاون التنافسي عن نوع من العلاقة بين الأفراد أو الشركات أو الدول، حيث يجمع بين جوانب من التعاون وجوانب من التنافس في آن واحد، وهذا يعني أن الأطراف المعنية قد تتعاون في مجالات معينة لتحقيق مصلحة مشتركة، بينما تتنافس في مجالات أخرى من أجل تحسين أو تعزيز مصالحها الخاصة [17]

3. أهمية التعاون التنافسي

يعد التعاون التنافسي احد الاستراتيجيات المبتكرة التي تجمع بين التعاون والمنافسة في آن واحد، وهو يمثل فرصة قوية للمنظمات لتوسيع إمكاناتها وتعزيز موقعها في السوق، اذ يساعد التعاون التنافسي المنظمات على تحقيق العديد من المنافع، مثل تعزيز الابتكار من خلال تبادل الأفكار والخبرات بين المنافسين. ورغم المنافسة المباشرة في بعض الأسواق فإن التعاون في مجالات محددة يمكن أن يفتح آفاقاً جديدة للابتكار خاصة في مجالات مثل البحث والتطوير أو تحسين المنتجات، فضلاً على ذلك، يتيح التعاون التنافسي

- د. **تعزيز الاستدامة** : يمكن أن يسهم التعاون بين المنافسين في تحقيق أهداف الاستدامة، مثل تقليل الأثر البيئي أو تعزيز ممارسات العمل الأخلاقية، وقد تتعاون شركات مختلفة لتحقيق أهداف بيئية أو اجتماعية مشتركة، حتى وإن كانت تتنافس في السوق نفسه [24]
- هـ. **فتح أسواق جديدة** : قد يسهل التعاون مع المنافسين دخول أسواق جديدة أو استكشاف فرص تجارية غير مستغلة. على سبيل المثال، في بعض الصناعات، قد يتعاون المنافسون لتطوير شبكة توزيع مشتركة للوصول إلى أسواق إقليمية أو دولية. [24]
- و. **تقوية العلاقات الصناعية والتجارية** : يمكن أن يساعد التعاون بين المنافسين في بناء علاقات طويلة الأمد بين المنظمات المختلفة، مما يعزز من الاستقرار في السوق ويزيد من مرونة المنظمات في مواجهة الأزمات أو التحديات الكبرى [25].

الجدول (3) ابعاد التعاون التنافسي من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	الابعد	التفاعل بين المنظمات	تبادل المعرفة	الاستراتيجيات المشتركة	الابتكار المفتوح	التحيزات الاقتصادية	الأداء لمشارك	التأخر على المنافسة	الاستدامة في التعاون	التعاون في الموارد	حمية الملكية الفكرية	الثقة المتبادلة	تقاسم الكفاء	تعزيز القدرات	تحسين الأداء
1	Brandenburger & Nalebuff, 1996	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
2	(Das & Teng, 2000)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
3	Gnyawali & Park, 2009	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
4	(Yami, & de la Torre, 2010)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
5	(Chen & Miller, 2012)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
6	(Markussen &, 2014)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
7	(Gnyawali et al, 2016)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
8	(Hoffmann, et al, 2018)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
9	(بوزيدوي، 2021)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
10	(بجاوي واخرون، 2021)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	المجموع	10	10	7	5	5	9	5	5	9	7	8	8	5	8

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول.

يتضح من الجدول (7) ان الابعاد التي نالت اعلى تكرار هي (التفاعل بين المنظمات بمجموع 10 تكرار، تبادل المعرفة بمجموع 10 تكرار، الأداء المشترك بمجموع 9 تكرار، التعاون في الموارد بمجموع 9 تكرار، الثقة المتبادلة بمجموع 8 تكرار، تقاسم الكلف بمجموع 8 تكرار) لذا سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية وذلك لاتفاق اغلب الباحثين عليها وكذلك لملاءمتها لطبيعة موقع الدراسة، والاتى شرح لهذه الابعاد:

أ. التفاعل بين المنظمات (Interaction between organizations): يعد هذا البعد إلى كيفية تفاعل المنظمات المتنافسة مع بعضها البعض. اذ يتضمن هذا التعاون بين المنظمات في مجالات عدة مثل تطوير منتجات مشتركة، تبادل المعلومات، أو استراتيجيات التسويق المتكاملة، وفي هذا النوع من التعاون، لا تتحد المنظمات تماماً، بل تعمل على تحسين بعض الجوانب عبر التفاعل المثمر [27]

ب. تبادل المعرفة (Knowledge exchange): تعني تبادل المعلومات والخبرات بين المنظمات المتنافسة لتحقيق أهداف مشتركة، يشمل ذلك تبادل التقنيات والتجارب المتعلقة بالأسواق والتحديات. الهدف الأساسي هو تسريع الابتكار وتحسين أداء القطاع ككل من خلال التعلم المشترك وتقاسم الحلول. هذا التعاون يساعد المنظمات على مواجهة التحديات بشكل أفضل ورفع مستوى الإنتاجية والإبداع [28]

ج. الأداء المشترك (Joint Performance): الأداء المشترك يشير إلى تأثير التعاون بين الشركات المتنافسة على تحقيق نتائج إيجابية وفعالة، يظهر هذا المفهوم كيف يمكن للتعاون أن يسهم في نجاح المشاريع المشتركة، تحسين الإنتاجية، وتحقيق أهداف السوق بشكل أفضل. عندما تعمل المنظمات معاً، يمكنها تجاوز التحديات وتحقيق نتائج تفوق ما يمكن إنجازها بشكل فردي، مما يعزز الأداء الجماعي ويعود بالنفع على جميع الأطراف. [29]

د. التعاون في الموارد (Resource Sharing): التعاون في الموارد ضمن إطار التعاون التنافسي (Coopetition) يشير إلى مشاركة المنظمات

المتنافسة لمواردها بهدف تحقيق منافع مشتركة، مثل تقليل الكلف، تحسين الكفاءة، أو تسريع الابتكار. يمكن أن يشمل هذا التعاون تقاسم البنية التحتية، المعدات، القوى العاملة، أو حتى المعلومات التقنية، يمكن للتعاون في الموارد بين المنافسين أن يعزز قدرتهم على التنافس مع منظمات أكبر تمتلك موارد أكثر، أن مشاركة البيانات بين المنافسين يمكن أن تحسن من قدرتهم على توقع احتياجات الزبائن وتقديم خدمات أفضل، مما يعزز من موقفهم التنافسي في السوق [30]

هـ. الثقة المتبادلة (mutual trust): الثقة المتبادلة في إطار التعاون التنافسي (Coopetition) تشير إلى الثقة التي تبنيتها المنظمات المتنافسة فيما بينها، مما يسمح لها بالتعاون في مجالات معينة مع الحفاظ على مصالحها التنافسية في مجالات أخرى. هذه الثقة ضرورية لتبادل المعلومات والموارد بشكل آمن، مما يعزز من فاعلية التعاون ويقلل من المخاطر المرتبطة به، يُعد بناء الثقة المتبادلة بين المنظمات المتنافسة أمراً حيوياً لنجاح التعاون التنافسي. إلى أن الثقة تسهم في تقليل المخاوف من استغلال المعلومات المشتركة، مما يعزز من فاعلية التعاون ويسهم في تحقيق أهداف مشتركة [31]

المبحث الثالث: الإطار العملي

اولاً: نبذة مختصرة عن رابطة المصارف الخاصة العراقية:

تأسست رابطة المصارف الخاصة العراقية بتاريخ 5 \ 5 \ 2004 بمشاركة ممثلي المصارف الخاصة التسعة عشر التي كانت عاملة حينذاك وباشرت نشاطها في متابعة المستجدات التي تؤثر في العمل المصرفي العراقي بشكل عام والتأثيرات على المصارف الخاصة بشكل خاص من خلال تطور العلاقة مع السلطة النقدية المتمثلة بالبنك المركزي العراقي بمد جسور التفاهم من خلال تبادل الآراء في الاجتماعات واللقاءات المتواصلة مع الإدارة العليا والمسؤولين في البنك المركزي العراقي على مختلف المستويات والتي ادت الى بناء آلية للتفاهم والثقة .

و تضم رابطة المصارف الخاصة العراقية (67) مصرفاً منها (24) مصرفاً تجارياً عراقياً، و (24) مصرفاً إسلامياً عراقياً، و (12) مصرفاً عربياً من (لبنان، الأردن ، الامارات) ، و(5) مصارف تركية و مصرفين اجنبيين من (بريطانيا، امريكا) فضلا عن عدد من شركات الصرافة والتمويل المالي.

تعد رابطة المصارف الخاصة العراقية منظمة غير هادفة للربح وتعمل في الوقت الحالي على تطبيق (مصرفنا) من اجل تعزيز التعاون بين المصارف المنتمة لرابطة المصارف العراقية الخاصة من اجل تقديم افضل الخدمات المصرفية للزبائن .

ثانياً: اختبار الصدق والثبات لأداة البحث

تتناول هذه الفقرة مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تختبر صدق وثبات الأداة الرئيسية للدراسة وهي الاستبانة وهذه هي ، اختبارات الصدق والثبات وتوزيع البيانات واختبار التعدد الخطي وعلى النحو الاتي:

1. مقياس الصدق : يقوم مقياس الصدق بقياس مدى صلاحية المقياس لقياس هدف ما أو ظاهرة محددة، وبعد من الشروط الأساسية التي يجب الإيفاء بها في تكوين المقياس اذ انه من دون استيفاء هذا الشرط يعني عدم إمكانية اعتماد نتائجه النهائية.

في استبعاد الفقرات التي لا تمثل البعد المراد قياسه، والذي يتضمن اختبارين رئيسيين وهما:

أولاً: اختبار (KMO) (Kaiser Meyer Olkin): ويفضل حسب صياغة (Fomell&Larker) ان تتجاوز قيمة الاختبار (0.50) ليكون هناك صدق تقاربي جيد وتكون أبعاد وفقرات الاستبانة صالحة القياس ما صممت لأجله.

ثانياً: اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) (BTS): الذي يجب ان تكون قيمته الحرجة اقل من (0.05) لكي تكون العلاقة بين متغيرات مقبولة احصائياً. ان الهدف الاساس من اجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) يتمثل بالتحقق من سؤالين اساسين هما :

a. هل ان البيانات التي تم الحصول عليها من عينة البحث تتلاءم وتنسجم مع النموذج الفرضي للقياس؟

b. هل ان نموذج القياس المستعمل يتكون بشكل فعلي ومؤكد من الأبعاد المحددة، وهل ان الفقرات التي تتضمنها هذه الأبعاد تتصف بالصدق ومقبولة احصائياً؟

أ. مقياس صدق المحتوى: لغرض الوصول الى دقة بناء المقياس (الاستبانة) وتطويره يجب اخضاع الاستبانة إلى مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في البحث العلمي للتأكد من صحة بناء المقياس وتطويره، وبذلك فقد عرض المقياس بعد بنائه من قبل الباحث(بالاعتماد على البحوث السابقة) على (10) محكمين كما في الملحق (1)، وبعد الاطلاع على نتائج التقييم تم الأخذ بما ابداه السادة المحكمين من آراء ومقترحات، فضلاً عن حذف بعض الفقرات التي اتفق المحكمون على عدم ملائمتها، حتى تكون فقرات الاستبانة أكثر وضوحاً وفهماً، لتصل في المحصلة النهائية إلى الاستبانة المعتمدة في الملحق (2).

ب. مقياس صدق البناء: يقوم مقياس صدق البناء بقياس صدق الأبعاد الخاصة بكل متغير رئيسي والفقرات الخاصة بكل بعد، وهناك مجموعة من الاختبارات لقياس الصدق، وفي هذه الدراسة اعتمد الباحث في قياس صدق البناء على التحليل العاملي التوكيدي ((Confirmatory Factor) Analysis) الذي يعد من ضمن اختبارات الصدق التقاربي (Convergent Validity)، والذي يستخدم

خامساً. التحليل العاملي التوكيدي

هل الفقرة حققت صدق التقارب؟	تناسب فقرات عينة الدراسة	Bartlett's Test Sig.	القيمة الحرجة C.R	KMO	الفقرات	الأبعاد
نعم	0.621	0.000	369.217	0.717	Q1	الاستراتيجية الرقمية
نعم	0.665				Q2	
نعم	0.522				Q3	
نعم	0.661				Q4	
نعم	0.732				Q5	
نعم	0.586	0.000	318.780	0.785	Q1	السوق الرقمي
نعم	0.608				Q2	
نعم	0.780				Q3	
نعم	0.574				Q4	
نعم	0.579				Q5	
نعم	0.858	00.00	409.239	0.806	Q1	العمليات الرقمية
نعم	0.819				Q2	
نعم	0.660				Q3	
نعم	0.602				Q4	
نعم	0.273				Q5	
نعم	0.710	0.000	581.409	0.852	Q1	الثقافة الرقمية

نعم	0.816				Q2	
نعم	0.730				Q3	
نعم	0.792				Q4	
نعم	0.797				Q5	
نعم	0.722				Q1	
نعم	0.850	0.000	720.565	0.863	Q2	التكنولوجيا الرقمية
نعم	0.815				Q3	
نعم	0.855				Q4	
نعم	0.836				Q5	
نعم	0.836				Q5	

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-26.

يتضح من الجدول (4) أن قيمة (KMO) لجميع أبعاد المتغير المستقل (النضج الرقمي) أكبر من (0.50)، وهذا يعني أن حجم العينة ملائم لأجراء الدراسة، في حين قيم (Bartlett's Test) لأبعاد المتغير المستقل كانت أقل من القيمة المعنوية البالغة (0.05) وهذا يعني أن هذه الأبعاد صالحة لقياس المتغير المستقل، أما القيمة الحرجة فتمثل مستوى الدلالة، بينما حققت جميع فقرات الأبعاد بفقراتها قيم أعلى من الحد المعياري والذي يبلغ (0.05)، وهذا يؤشر بأن جميع الأبعاد بفقراتها صالحة لقياس الأبعاد التي صممت لأجلها.

أما الجدول (10) فيظهر نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير التابع (التعاون التنافسي).

جدول رقم (5) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد التعاون التنافسي

هل الفقرة حققت صدق التقارب؟	تناسب فقرات عينة الدراسة	Bartlett's Test Sig.	القيمة الحرجة C.R	KMO	الفقرات	الأبعاد
نعم	0.875	0.000	722.690	0.827	Q1	التفاعل بين المنظمات
نعم	0.830				Q2	
نعم	0.759				Q3	
نعم	0.873				Q4	
نعم	0.673				Q5	
نعم	0.801	0.000	603.574	0.847	Q1	تبادل المعرفة
نعم	0.755				Q2	
نعم	0.840				Q3	
نعم	0.794				Q4	
نعم	0.677				Q5	
نعم	0.577	0.000	560.426	0.814	Q1	الأداء المشترك
نعم	0.777				Q2	
نعم	0.875				Q3	
نعم	0.855				Q4	
نعم	0.538				Q5	
نعم	0.653	0.000	442.410	0.823	Q1	التأثير في المنافسة
نعم	0.821				Q2	

إعداد المصدر: الباحث	نعم	0.881	0.000	598.591	0.842	Q3	الثقة المتبادلة
	نعم	0.807				Q4	
	نعم	0.748				Q1	
	نعم	0.790				Q2	
	نعم	0.763				Q3	
	نعم	0.770				Q4	
	نعم	0.829				Q5	

باستعمال برنامج SPSS-26.

يبين من الجدول أعلاه أن قيمة (KMO) لجميع أبعاد المتغير التابع (التعاون التنافسي) وهي أكبر من (0.50)، وهذا يعني أن حجم العينة ملائم لأجراء الدراسة، في حين قيم (Bartlett's Test) لأبعاد المتغير المعتمد كانت أقل من القيمة المعنوية البالغة (0.05) وهذا يعني أن هذه الأبعاد صالحة لقياس المتغير التابع، أما القيمة الحرجة فتمثل مستوى الدلالة، بينما حققت جميع الأبعاد بفقراتها قيم أعلى من الحد المعياري والذي يبلغ (0.50) وهذا يؤشر بأن جميع الأبعاد بفقراتها صالحة لقياس الأبعاد التي صممت لأجلها.

سادساً. الإحصاءات الوصفية لمتغيري البحث

يعرض نتائج التحليل الوصفي الإحصائي لاستجابات لراء عينة الدراسة حول متغيري الدراسة وابعادها بعد اخضاء البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبانة لوصف الإحصائي باستخدام المقاييس الاتية (الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري و الأهمية النسبية)، ويعرض جدول رقم (14) فئات الأوساط الحسابية وما يقابلها من مستوى اهتمام وفق مقياس (Likert) الخماسي وكالاتي:

جدول رقم (6) فئات الأوساط الحسابية

المتوسط	1.80-1	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5-4.21
القياس	لا أتفق بشدة	لا أتفق	اتفق أحياناً	أتفق	أتفق بشدة
درجة المقياس	1	2	3	4	5
مستوى الاهتمام	ضعيف جداً	ضعيف	وسط	عال	عال جداً

Source: Likert, R. (1932), Atechique for the Measurement of Attitudes, Archie's of psychology, New York: Columbia University press

1. التحليل الوصفي لمتغير النضج الرقمي

يوضح الجدول (7) خلاصة بنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد النضج الرقمي والأهمية لكل بعد.

الجدول رقم (7) النتائج الاجمالية ومستوى الترتيب لابعاد النضج الرقمي

ت	المتغير المستقل وأبعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	تسلسل الأهمية
X1	الاستراتيجية الرقمية	4.03	0.64	80.61	2
X2	السوق الرقمي	4.11	0.53	82.11	1
X3	العمليات الرقمية	3.89	0.70	77.79	3
X4	الثقافة الرقمية	3.89	0.70	77.71	4
X5	التكنولوجيا الرقمية	3.98	0.70	79.68	5
X	النضج الرقمي	3.98	0.59	79.58	n=150

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-26.

- ج. اشترت الأهمية النسبية لابعاد النضج الرقمي تفوق بعد السوق الرقمي في مستوى الأهمية النسبية على باقي ابعاد النضج الرقمي ، اذ جاء بالمرتبة الأولى في الاهتمام بمستوى أهمية (82.11%) وهذا يدل على وجود اهتمام عالٍ من قبل إدارة المصارف المبحوثة بهذا البعد ، في حين حقق بعد الثقافة الرقمي ادنى مستوى من حيث الأهمية بالقياس للابعاد الأخرى اذ جاء بالمرتبة الرابعة بمستوى اهتمام مقداره (77.71%) مما يوشح وجود اهتمام عالٍ أيضاً من قبل إدارة المصارف المبحوثة بهذا البعد ولكن اقل نسبياً من باقي الابعاد الخاصة بمتغير النضج الرقمي.
2. التحليل الوصفي لمتغير التعاون التنافس
- اد اشتر الجدول (7) الاتي:
- أ. وسطاً حسابياً عالياً لمتغير النضج الرقمي بشكل عام ، اذ بلغ مقداره (3.98)، وكذلك لابعاده مما يؤكد على وجود اهتمام عالي من قبل إدارة المصارف بالنضج الرقمي بكل ابعاده التي تناولتها الدراسة ، وقد حقق بعد (السوق الرقمي) اعلى وسط حسابي ، في حين حقق بعد (العميات الرقمية) ادنى وسط حسابي ، وان كانت جميع الابعاد متقاربة في الأوساط الحسابية ، وهذه النتائج تعد منطقية بالنسبة للمصارف المبحوثة لأنها تتبنى العمل المصرفي الرقمي .
- ب. حقق الانحراف المعياري لمتغير النضج الرقمي قيمة(0.59) وهو مؤشر على توافق نسبي في اراء عينة الدراسة على أهمية النضج الرقمي .

الجدول رقم (8) النتائج الاجمالية ومستوى الترتيب لابعاد التعاون التنافسي

ت	المتغير التابع وابعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	تسلسل الأهمية
Y1	التفاعل بين المنظمات	4.04	0.66	80.75	2
Y2	تبادل المعرفة	3.93	0.70	78.61	4
Y3	الأداء المشترك	4.05	0.57	80.99	1
Y4	التأثير في المنافسة	3.86	0.83	77.20	5
Y5	الثقة المتبادلة	3.94	0.72	78.85	3
Y	التعاون التنافسي	3.96	0.60	79.28	n=150

المصدر: من إعداد الباحث باستعمال برنامج SPSS-26.

- ج. اشترت الأهمية النسبية لأبعاد التعاون التنافسي تفوق بعد (الأداء المشترك) في مستوى الأهمية على باقي ابعاد التعاون التنافسي، اذ جاء في المرتبة الأولى في الاهتمام بمستوى أهمية (80.99%) في حين حقق بعد (التأثير في المنافسة) ادنى مستوى من الأهمية بالقياس للابعاد الأخرى، اذ جاء بالمرتبة الخامسة بمستوى أهمية (77.20%).
- سابعاً. اختبار فرضيات البحث
- 1- اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات لتحديد نوع وقوة العلاقة بين المتغير المستقل (النضج الرقمي) والمتغير التابع (التعاون التنافسي) من خلال قيمة معامل الارتباط (Correlation (r Coefficient)، ويوجد نوعان للإرتباط هما: (الارتباط الطردي) وهو سير المتغيرين بنفس الإتجاه، (الارتباط العكسي) يمثل سير المتغيرين بالإتجاه التنافسي.
- ب. حقق الانحراف المعياري لمتغير التعاون التنافسي قيمة(0.60) وهو مؤشر على توافق نسبي في اراء عينة الدراسة على أهمية التعاون التنافسي.
- أ. وسطاً حسابياً عالياً لمتغير التعاون التنافسي بشكل عام بلغ مقداره (3.96)، وكذلك بالنسبة لابعاده مما يؤكد على وجود اهتمام عالي من قبل إدارة المصارف بالتعاون التنافسي بكل ابعاده التي تناولتها الدراسة .
- وقد حقق بعد (الأداء المشترك) اعلى وسط حسابي ، وجاء بقيمة (4.05) في حين حقق بعد (التأثير في المنافسة) ادنى وسط حسابي بقيمة (3.86) ، وان كانت جميع الابعاد متقاربة في الأوساط الحسابية.

المعكس، مع العلم ان قيمة معامل الارتباط تتراوح بين $(1 \pm)$ لمعرفة درجة قوة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتمثل القيمة الموجبة القريبة من $(1+)$ وجود علاقة طردية قوية بمعنى أن درجة الارتباط قوي، أما القيمة السالبة القريبة من $(1-)$ فتعني وجود علاقة عكسية سالبة قوية بمعنى أن درجة الارتباط قوي، أما القيمة التي تقترب من (الصفر) فهذا يعني عدم وجود ارتباط بين المتغيرين، وهناك مستويان لقبول معامل الارتباط وقبول الفرضية المستوي الأول عند مستوى ثقة (95%) ومستوى معنوية (0.05) والمستوى الثاني عند مستوى ثقة (99%) ومستوى معنوية (0.01)، أما إذا كانت أكبر من مستوى 0.05 او اقل من مستوى ثقة 95% تكون العلاقة ضعيفة

الجدول رقم (9) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

التكنولوجيا الرقمية	الثقافة الرقمية	العمليات الرقمية	السوق الرقمي	الاستراتيجية الرقمية	النضج الرقمي	المتغير المستقل المتغير التابع
0.744	**0.829	**0.779	**0.757	**0.708	8440.	التعاون التنافسي

**تمثل قيمة معنوية عالية بثقة (99%)

المصدر: إعداد الباحث باستعمال برنامج SPSS-26.

ويؤشر الجدول (9) النتائج الآتية :-

- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين (الاستراتيجية الرقمية) و (التعاون التنافسي)، إذ بلغ معامل الارتباط (0.708) عند مستوى ثقة (99%)، مما يشير إلى صحة الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الاستراتيجية الرقمية و التعاون التنافسي).
- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين (السوق الرقمي) و (التعاون التنافسي)، إذ بلغ معامل الارتباط (0.757) عند مستوى ثقة (99%)، مما يشير إلى صحة الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين السوق الرقمي و التعاون التنافسي).
- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين (العمليات الرقمية) و (التعاون التنافسي)، إذ بلغ معامل الارتباط (0.779) عند مستوى ثقة (99%)، مما يشير إلى صحة الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين العمليات الرقمية و التعاون التنافسي).
- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين (الثقافة الرقمية) و (التعاون التنافسي)، إذ بلغ معامل الارتباط (0.829) عند مستوى ثقة (99%)، مما يشير إلى صحة الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة الرقمية و التعاون التنافسي).

وتوجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة الرقمية و التعاون الرقمي و

وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين (التكنولوجيا الرقمية) و (التعاون التنافسي)، إذ بلغ معامل الارتباط (0.827) عند مستوى ثقة (99%)، مما يشير إلى صحة الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التكنولوجيا الرقمية و التعاون التنافسي).

وبشكل عام فقد اشرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين النضج الرقمي و التعاون التنافسي) ارتباط معنوي بقيمة (0.844) بمستوى ثقة (99%) مما يؤشر وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية بين المتغيرين وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

2- اختبار علاقة التأثير بين المتغيرات

يتطلب اختبار الفرضية الرئيسية الثانية و فرضياتها الفرعية بتحديد تأثير المتغير المستقل (النضج الرقمي) في المتغير التابع (التعاون التنافسي)، وذلك عن طريق تطبيق بعض الأساليب الإحصائية تتمثل بمعامل الإنحدار (التأثير) (β) ، ومعامل التحديد (R^2) الذي يفسر نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، ومقارنة قيمة (F) المحسوبة مع قيمتها الجدولية لبيان قبول أو عدم قبول الفرضية. ويوضح الجدول (28) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثانية و فرضياتها الفرعية.

الجدول رقم (9) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثانية و فرضياتها الفرعية

المتغير المستقل	معامل التحديد R ²	معامل الإنحدار (التأثير) β	الحد الثابت A	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
الاستراتيجية الرقمية	5010.	6670.	1.274	12.201**	148.858**	0.000	معنوية عالية
السوق الرقمي	5740.	8490.	4800.	14.115**	199.221**	00.00	معنوية عالية
العمليات الرقمية	6070.	663.0	385.1	**15.121	**228.636	0.000	معنوية عالية
الثقافة الرقمية	6870.	7090.	210.1	18.008**	324.305**	0.000	معنوية عالية
التكنولوجيا الرقمية	5540.	6390.	1.417	**13.556	**184.046	0.000	معنوية عالية
النضج الرقمي	7120.	8520.	5740.	19.130**	365.965**	0.000	معنوية عالية
فرضيات التأثير	صحة الفرضية الرئيسية الثانية بمعنوية عالية عند مستوى ثقة 99%						

**تمثل ان القيمة المعنوية بثقة (99%)

المصدر: إعداد الباحث باستعمال برنامج SPSS-26.

ومن الجدول (9) يتضح الاتي: (57.4%) وما تبقى من هذه النسبة وهي (42.6%) يعود الى تأثير عوامل أخرى

1. اشرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية ومفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده الاستراتيجية الرقمية في التعاون التنافسي) ومن خلال قيمة معامل التحديد (R²) بان مساهمة الاستراتيجية الرقمية في التباين في مستوى التعاون التنافسي في المصارف المبحوثة هي (50.1%) وما تبقى من هذه النسبة وهي (40.99%) يعود الى تأثير عوامل أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة الحالية.

3. اشرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية ومفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده العمليات الرقمية في التعاون التنافسي) ومن خلال قيمة معامل التحديد (R²) بان مساهمة العمليات الرقمية في التباين في مستوى التعاون التنافسي في المصارف المبحوثة هي (60.7%) وما تبقى من هذه النسبة وهي (39.3%) يعود الى تأثير عوامل أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة الحالية.

2. اشرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية ومفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده السوق الرقمي في التعاون التنافسي) وتؤشر قيمة معامل التحديد (R²) بان مساهمة السوق الرقمي في التباين في مستوى التعاون التنافسي في المصارف المبحوثة هي

المبحث الرابع. الاستنتاجات والتوصيات اولاً. الاستنتاجات

يعرض اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة وبالاستناد الى ما كشفت عنه نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة في فصلها الثالث ، ويمكن اجمال هذه الاستنتاجات على النحو الاتي:

اولاً: الاستنتاجات الخاصة بمتغير النضج الرقمي وابعاده

اظهرت النتائج الخاصة بالتحليل الوصفي فيما يخص النضج الرقمي وابعاده بان هناك مستوى عال من الاهتمام من قبل ادارات المصارف المبحوثة بالوصول الى النضج الرقمي و بجميع ابعاده وذلك من خلال الاهتمام بكل من :

1. بناء استراتيجيات رقمية وهذا يبدو واضحاً من خلال التأثير الايجابي للعمليات الرقمية في اداء هذه المصارف .
2. التحول إلى السوق الرقمي و قد برز هذا الاهتمام من خلال تأثيرة الايجابي في اداء المصارف المبحوثة.
3. التحول بشكل كامل نحو العمليات الرقمية وابتكار ميزات رقمية لادارة العمليات المصرفية.
4. ابناء و تعزيز ثقافة رقمية راسخة في جميع ارجاء المصرف و العاملين فية من خلال الاستثمار في التعليم والتدريب الرقمي للعاملين .
5. استثمار التكنولوجيا الرقمية وتوظيفها في تعزيز الكفاءة وتحسين الأداء المصرفي.
6. حصول بعد السوق الرقمي على المرتبة الأولى من حيث الأهمية يليه الابعاد الأخرى على التوالي (الاستراتيجية الرقمية ، العمليات الرقمية ، الثقافة الرقمية ، التكنولوجيا الرقمية).

ثانياً: الاستنتاجات الخاصة بمتغير التعاون التنافسي وابعاده

اظهرت النتائج الخاصة بالتحليل الوصفي لابعاد التعاون التنافسي بان هناك تبني واضح من قبل ادارة المصارف التابعة لرابطة المصارف الخاصة العراقية لاليات التعاون التنافسي بل ان الرابطة نفسها تعد نموذجاً من نماذج التعاون التنافسي بين المصارف حيث تهدف الرابطة الى تحقيق التعاون بين مجموعة من المصارف الخاصة المتنافسة فيما بينها و قد حققت ابعاد التعاون التنافسي بالنسبة لادارات المصارف المبحوثة اهتماماً عالياً بكل من:

1. تعزيز التفاعل بين الشركاء خاصة فيما يخص تقديم خدمات مصرفية جديدة
2. تبادل المعرفة فيما بينها خاصة فيما يخص تقديم خدمات مصرفية جديدة للزبائن.

وهما اكبر من قيمهما الجدولية (2.326) (6.63) على التوالي، مما يؤكد على وجود تأثير للعمليات الرقمية في التعاون التنافسي المبحوثة.

4. اشرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية ومفادها(يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده الثقافة الرقمية في التعاون التنافسي) ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) بان مساهمة الثقافة الرقمية في التباين في مستوى التعاون التنافسي في المصارف المبحوثة هي (78.7%) وما تبقى من هذه النسبة وهي (31.3%) يعود الى تأثير عوامل أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة الحالية.

اما قيمة معامل الانحدار β فقد اشر بان زيادة الاهتمام بالثقافة الرقمية بوحدة واحدة يؤدي الى ارتفاع مستوى التعاون التنافسي بنسبة (70.9%)، في حين بلغت قيمتي (t) و (f) المحسوبة (18.008) و (324.305) على التوالي

وهما اكبر من قيمهما الجدولية (2.326) (6.63) على التوالي، مما يؤكد على وجود تأثير للثقافة الرقمية في التعاون التنافسي في المصارف المبحوثة.

5. اشرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية ومفادها(يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده التكنولوجيا الرقمية في التعاون التنافسي) ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) بان مساهمة التكنولوجيا الرقمية في التباين في مستوى التعاون التنافسي في المصارف المبحوثة هي (55.4%) وما تبقى من هذه النسبة وهي (44.6%) يعود الى تأثير عوامل أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة الحالية.

اما قيمة معامل الانحدار β فقد اشر بان زيادة الاهتمام بالتكنولوجيا الرقمية بوحدة واحدة يؤدي الى ارتفاع مستوى التعاون التنافسي بنسبة (63.9%)، في حين بلغت قيمتي (t) و (f) المحسوبة (13.556) و (184.046) على التوالي وهما اكبر من قيمهما الجدولية (2.326) (6.63) على التوالي، مما يؤكد على وجود تأثير للتكنولوجيا الرقمية في التعاون التنافسي في المصارف المبحوثة.

وبشكل عام فقد اشرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للنضج الرقمي في التعاون التنافسي) على ان نسبة اسهام النضج الرقمي في التباين في مستوى التعاون التنافسي في المصارف المبحوثة هي (71.2%) وما تبقى من هذه النسبة وهي (28.8%) يعود الى تأثير عوامل أخرى غير داخلية في الدراسة الحالية .

اما قيمة معامل الانحدار β فقد اشر بان زيادة الاهتمام بالنضج الرقمي بوحدة واحدة يؤدي الى ارتفاع مستوى التعاون التنافسي بنسبة (85.2%)، في حين بلغت قيمتي (t) و (f) المحسوبة (19.130) و (365.965) على التوالي وهما اكبر من قيمهما الجدولية (2.326) (6.63) على التوالي، مما يؤكد على وجود علاقة تأثير للنضج الرقمي في التعاون التنافسي وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

3. تعزيز الاداء المشترك بين المصارف المبحوثة والتزام هذه المصارف بتحسين هذا الاداء.
 4. التأثير المشترك في المنافسة من خلال تقديم خدمات مصرفية مبتكرة و متميزة عن ما يقدمه المنافسين.
 5. تعزيز الثقة العالية بين شركاء التعاون التنافسي من خلال الاعتقاد بان الشركاء يتخذون القرارات المفيدة بالنسبة لجميع الاطراف .
 6. حصول بعد الاداء المشترك على المرتبة الأولى من حيث الأهمية يليه الابعاد الأخرى على التوالي (التفاعل بين المنظمات ، الثقة المتبادلة ، تبادل المعرفة ، التأثير في المنافسة).
- ثالثاً: الاستنتاجات الخاصة بفرضيات الدراسة**
1. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين النضج الرقمي وابعاده (الاستراتيجية الرقمية ، السوق الرقمي ، العمليات الرقمية ، الثقافة الرقمية ، التكنولوجيا الرقمية) والتعاون التنافسي.
 2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للنضج الرقمي و ابعاده (الاستراتيجية الرقمية ، السوق الرقمي ، العمليات الرقمية ، الثقافة الرقمية ، التكنولوجيا الرقمية) في تعزيز التعاون التنافسي.
 3. ان أي تحسين يحصل في التعاون التنافسي وابعاده يساهم فيه النضج الرقمي بابعاده وبنسب عالية نسبياً.
- رابعاً: التوصيات**
1. بناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل اليها وعلى الرغم من ان النتائج اكدت بأن هناك مستوى اهتمام مرتفع نسبياً من قبل المصارف المبحوثة بكل من النضج الرقمي والتعاون التنافسي وابعادهما الا ان هذا المستوى من الاهتمام يحتاج بالتاكيد على دعم ومتابعة من قبل ادارات المصارف المبحوثة خاصة فيما يخص النضج الرقمي اذ ان التقنيات الرقمية تتطور بشكل مسارع و في نفس الوقت فان المنافسة الشديدة بين منظمات الاعمال اليوم تحتاج الى مزيد من الاهتمام ببناء الشركات والتحالفات لمواجهة هذه المنافسة ، واسترشاداً بذلك يوصي الباحث المصارف المبحوثة بالاتي:
 1. وضع استراتيجية رقمية متكاملة تشمل جميع جوانب العمليات المصرفية، مع التركيز على التحول الرقمي كأداة لتعزيز التعاون بين المصارف.
 2. تطوير السوق الرقمي من خلال تبني تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، مما يساعد في تقديم خدمات مصرفية مبتكرة وتحقيق ميزة تنافسية.
3. تعزيز الثقافة الرقمية داخل المصارف عبر توفير برامج تدريبية متخصصة للعاملين لتمكينهم من استعمال الأدوات الرقمية بفعالية وتحقيق الاستفادة القصوى منها.
 4. الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية الحديثة، مثل الحوسبة السحابية وسلاسل الكتل (Blockchain) ، لزيادة كفاءة العمليات المصرفية وتحسين الأمان السيبراني.
 5. تعزيز رقمنة العمليات المصرفية الداخلية لتسريع الأداء وتقليل التكاليف التشغيلية، مما يساهم في تعزيز التعاون بين المصارف من خلال مشاركة البيانات والمعرفة.
 6. تعزيز الأداء المشترك بين المصارف عبر تبني نماذج شراكة استراتيجية تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن.
 7. زيادة التفاعل بين المنظمات المصرفية من خلال إنشاء منصات إلكترونية مشتركة تتيح تبادل المعلومات والخبرات، مما يعزز فرص التعاون والتكامل.
 8. ترسيخ الثقة المتبادلة بين المصارف عبر وضع آليات واضحة للشفافية وحماية البيانات، مما يساهم في تعزيز بيئة تعاونية مستدامة.
 9. تعزيز تأثير المصارف في المنافسة عبر الابداع المستمر في الخدمات الرقمية، بما يسمح لها بالاستجابة السريعة لتغيرات السوق وزيادة حصتها السوقية.
 10. تطوير سياسات موحدة لإدارة تبادل المعرفة بين المصارف لضمان تدفق سلس وفعال للمعلومات، مما يساهم في تحسين كفاءة العمل واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
 11. إنشاء وحدة متخصصة داخل كل مصرف لإدارة التحول الرقمي تعمل على متابعة تنفيذ الاستراتيجيات الرقمية وضمان تحقيق الأهداف المرجوة.
 12. التعاون مع الجهات التنظيمية والتشريعية لتحديث القوانين المتعلقة بالتحول الرقمي في القطاع المصرفي، مما يضمن بيئة قانونية داعمة للنمو الرقمي.
 13. الاستفادة من التجارب العالمية في مجال التحول الرقمي والتعاون التنافسي عبر تبني أفضل الممارسات والابتكارات الناجحة في الأسواق المصرفية المتقدمة.
 14. اهتمام أكبر بالتحول الرقمي للوصول الى مستوى عال من النضج الرقمي لما لله من تأثير واضح في تبني ابعاد التعاون التنافسي.

REFERENCES

- [1] Brandenburger, A. M. & Nalebuff, B. J. 1996. "Co-opetition". Harvard Business School Press.

- [2] Chen, M. J. & Miller, D. (2012). "Competitive Dynamics: Themes, Trends, and Prospects". *Academy of Management Annals*, 6(1), 137-210
- [3] Sabawi, Y. M. K., Abdullah, A. M., & Ibrahim, I. I. (2017). Game theory: Why do organizations adopt an electronic cooperation strategy? An analytical study of the opinions of a sample of managers in Internet service companies in Erbil City, Kurdistan Region of Iraq. *Arab Journal of Administration*, 37(3).
- [4] Abdel Rahim, A. M. (2019). The role of strategic leadership in achieving institutional maturity in public organizations: A proposed vision. *Arab Journal of Administration*, 39(1).
- [5] Thordsen, T. & Bick, M. (2020). "Towards a holistic digital maturity model".
- [6] Zahera Pérez, M. (2020). "Industria 4.0 y la Dirección e Ingeniería de Proyectos". *Industria 4.0 y la Dirección e Ingeniería de proyectos*, 1-303
- [7] Nasiri, M., Saunila, M. & Ukko, J. (2022). "Digital orientation, digital maturity, and digital intensity: determinants of financial success in digital transformation settings". *International Journal of Operations & Production Management*, 42(13), 274-298
- [8] Çalli, B. A. & Çalli, L. (2021). "Relationships between digital maturity, organizational agility, and firm performance: An empirical investigation on SMEs". *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(2), 486-502
- [9] Gonzalez-Tamayo, L. A., Maheshwari, G., Bonomo-Odizzio, A., Herrera-Avilés, M. & Krauss-Delorme, C. (2023). "Factors influencing small and medium size enterprises development and digital maturity in Latin America". *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 100069.
- [10] Vassileva, B. (2017). "Marketing 4.0: How technologies transform marketing organization. Óbuda university e-Bulletin". 7(1), 47
- [11] Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. & Buckley, N. (2017). "Achieving digital maturity: Adapting your company to a changing world". Findings from the 2017 Digital Business Global Executive Study and Research Project. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press
- [12] Thomson, L., Kamalaldin, A., Sjödin, D. & Parida, V. (2022). "A maturity framework for autonomous solutions manufacturing firms: The interplay of technology, ecosystem, and business model". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(1), 125-152.
- [13] Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. and Buckley, N. (2017). "Achieving Digital Maturity". MIT Sloan Management Review (59:1), pp. 1–29
- [14] Chaushi, B. A., Veseli-Kurtishi, T. & Chaushi, A. (2024). "Digitalization of Organizations: Literature Review". *Development*, 23, 25
- [15] van Tonder, C., Bossink, B., Schachtebeck, C. & Nieuwenhuizen, C. (2024). "Key Dimensions That Measure the Digital Maturity Levels of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)". *Journal of technology management & innov*
- [16] Acevedo-Merlano, Á., Cuentas, H. G., Morales-Ortega, Y., Palmera, O. M., Mercado Porras, C. & Mendoza, Y. F. (2021). "Imaginerías de Digital Culture in Public Schools". *Advances in Mechanics*, 9(3), 1421-1433
- [17] Salume, P. K., BARBOSA, M. W., Pinto, M. R. & Sousa, P. R. (2021). "Key dimensions of digital maturity: A study with retail sector companies in Brazil". *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 22(6), eRAMD210071
- [18] Bai, Lu & Chen, Wenqin. (2010). "How Internet Marketing Tools Influence Customer Relationship Management: An analysis based on webinar". thesis master, Halmstad University, Sweden.
- [19] Al-Maadhidi, M. W., & Al-Badrani, E. A. M. (2013). Levels of cooperation strategy and their role in building the dynamic capabilities of organizations: An analytical exploratory study in the Arab Company for Antibiotics Industries and Medical Supplies (ACAI). Al-Hadba University College, Future Studies Center, Future Research, No. 44, 1–44.
- [20] Gourari, M., & Bajawi, Z. (2021). An exploratory study on the reality of cooperation and innovation among a sample of Algerian institutions. *Journal of Financial, Accounting and Administrative Studies*, 8(1).
- [21] Yami, S., Castello, P. & de la Torre, J. (2010). "Co-opetition in the European semiconductor industry: A multi-level framework". *European Management Journal*, 28(4), 1-13
- [22] Gnyawali, D. R. & Park, B. (2009). "Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multidimensional Approach". *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308-330
- [23] Bouzeidawi, M. (2021). Cooperation as an approach to knowledge sharing: A case study of Sony and Samsung. *Journal of Contemporary Commercial and Economic Studies*, 4(2), 107–123.
- [24] Gulati, R. (1995). "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances". *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112
- [25] Gnyawali, D. R. & Park, B. J. R. (2011). "Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for

- technological innovation". Research Policy, 40(5), 650–663
- [26] Meifeng Luo, Fuying Chen, Jiantong Zhang. (2022). "Relationships among port competition". cooperation and competitiveness: A literature review. Transport Policy, Volume 118, Pages 1-9
- [27] Werner Hoffmann, et al. (2018). "The interplay of competition and cooperation". *Strategic Management Journal*, Volume39, Issue12, 3033-3052
- [28] Thomas Markussen, Ernesto Reuben & Jean-Robert Tyran. (2014). "Competition, Cooperation and Collective Choice". The Economic Journal, Volume 124, Issue 574, Pages 163–195
- [29] Devi R. Gnyawali, et al., (2016). "The competition–cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework". Industrial Marketing Management, Volume 53, Pages 7-18.
- [30] Gradwohl, R. & Tennenholtz, M. (2020). "Coopetition Against an Amazon". arXiv preprint arXiv:2005.10038
- [31] Bouncken, R. B. & Fredrich, V. (2022). "Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century". Springer Nature

ملحق (1)

استمارة الاستبيان

الموضوع : استبانة

حضرة السيد المجيب على الاستمارة المحترم ...

تحية طيبة..

نضع بين أيديكم استبانة الدراسة الموسومة بـ (تأثير النضج الرقمي في تعزيز التعاون التنافسي دراسة استطلاعية تحليلية) والتي تشكل جزءاً من متطلبات نيل درجة الماجستير التقني في تقنيات ادارة الاعمال، التي يروم الباحث الحصول عليها.

(أمام الخيار الذي يعبر √ نود ان نتقدم لكم بوافر الشكر والامتنان سلفاً لأنكم ستخصصون جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة على فقراتها وذلك بوضع علامة) عن وجهة نظركم، وبما يتفق ومواقفكم الصريحة التي سيكون لها الأثر البالغ للوصول إلى نتائج وتوصيات قيمة تفيد الواقع وتسهم في ارتقائه. ولا داعي لذكر الاسم او العنوان، كما يرجى عدم ترك اية فقرة من دون إجابة وان هذه الاستبانة موجهة لأغراض البحث العلمي حصراً.

شاكربين تعاونكم معنا وحسن استجابتكم وتقبلوا منا فائق الاحترام

معلومات عامة :

الرجاء ضع علامة (✓) في المربع المناسب لوجهة نظرك، ولجميع العبارات الموجودة في الجدول ادناه.

1- الجنس ذكر انثى2- العمر اقل من 30 سنة 31 – 40 سنة

السوق الرقمي: هو سوق افتراضي يتم فيه تقديم الخدمات المصرفية الى الزبائن والتعاون مع الشركاء (المصارف الشريكة في رابطة المصارف العراقية الخاصة) من خلال تبادل المعلومات عبر منصات الكترونية تعتمد على التكنولوجيا الرقمية. يتميز بقدرته على تجاوز الحدود الجغرافية، توسيع نطاق الوصول، وتقديم تجربة مخصصة لكل مستخدم من خلال التحليل الذكي للبيانات، مما يجعله مركزاً للابداع والتفاعل في عصر الاقتصاد الرقمي.

ت	الفقرات	المقياس			
		لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق احياناً	اتفق بشدة
6	يوجد توجه واضح نحو العمل بالخدمات الرقمية في المصرف.				
7	تحدث العمليات الرقمية المعتمدة في المصرف تأثيراً ايجابياً في انطباعات الزبائن.				
8	يحقق المصرف قيمة مضافة من خلال الرقمنة التدريجية للخدمات والمتمثلة في (خفض الكلف و زيادة الإنتاجية وتحسين تجربة الزبائن)				
9	تؤثر الخدمات الرقمية المعتمدة في المصرف على اداءه بشكل ايجابي.				
10	يعتمد المصرف القنوات الرقمية من اجل تحقيق مستويات عالية من المنافع.				

3.العمليات الرقمية: هي الأنشطة والإجراءات التي يقوم بها المصرف و تعتمد على التقنيات الرقمية بما يؤدي الى زيادة كفاءة الخدمة المصرفية وتبسيط مهام العمل في المصرف التي تتضمن تحويل العمليات التقليدية إلى نماذج رقمية تعتمد على البيانات، الأتمتة ، والبرمجيات، بهدف تحقيق تكامل أفضل بين الموارد، زيادة الإنتاجية، وتقديم قيمة مضافة للزبائن.

ت	الفقرات	المقياس			
		لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق أحياناً	اتفق بشدة
11	يمتلك المصرف موارد كافية لرقمنة عملياته وخدماته.				
12	يعمل المصرف على تأسيس تعاوناً قوياً متعدد الانشطة مع شركائه واصحاب المصلحة .				
13	يدمج المصرف العمليات الرقمية وغير الرقمية بشكل متناسق .				
14	يبتكر المصرف ميزات رقمية لأدارة عملياته.				
15	يتحمل المصرف مخاطر مدروسة بهدف تحقيق الابداع في أداء العمليات.				

4. الثقافة الرقمية: هي مجموعة من القيم والممارسات الجديدة التي تنشأ نتيجة الاعتماد المتزايد على التقنيات الرقمية، خاصة الإنترنت وشبكات الويب. تعبر عن مدى قدرة الأفراد في المصرف على توظيف هذه التقنيات بفاعلية لتعزيز الابداع، تحسين التفاعل، وتطوير العلاقات بين المصرف والزبائن في سياق التحول الرقمي المتسارع.

ت	الفقرات	المقياس			
		لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق احياناً	اتفق بشدة
16	يعتمد المصرف استراتيجية تنافسية تنطوي على الرقمنة.				
17	تدعم القيادات الأدارية والتشغيلية الإدارة لتنفيذ الاستراتيجية الرقمية بشكل مستمر.				
18	يستثمر المصرف في التعليم والتدريب الرقمي للعاملين في جميع انشطته.				
19	تنقل الإدارة الرؤية الرقمية في المصرف والى الشركاء الخارجين .				
20	يعتمد المصرف تجربة الزبائن عند تصميم خدماته الرقمية.				

5. التكنولوجيا الرقمية: هي مجموعة التقنيات والأنظمة القائمة على معالجة المعلومات وربط الأجهزة مع بعضها البعض باستعمال الإشارات الرقمية، وهي تقنيات تعتمد على تحويل البيانات إلى صيغ رقمية يمكن تخزينها، معالجتها، ونقلها بدقة وكفاءة عبر الأجهزة والبرمجيات المختلفة.

ت	الفقرات	المقياس			
		لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق احياناً	اتفق بشدة
21	يعتمد المصرف تقنيات رقمية خاصة بتحليل البيانات الضخمة من اجل تحسين أداء عمليات الاعمال الخاصة بعمله المصرفي .				
22	يستعمل المصرف التقنيات الرقمية في عملياته.				
23	يعتمد المصرف في بعض اعماله أماكن العمل الافتراضية في أداء العمل والتواصل بين الشركاء .				
24	يعتمد المصرف التقنيات الرقمية كجزء من الخطة المستقبلية لتطوير خدماته.				
25	يستعمل المصرف تقنية المنصات الرقمية للتواصل اليومي مع الشركاء.				

ثانياً: التعاون التنافسي (المتغير التابع): هو نموذج يجمع بين المنافسة والتعاون بين المصارف المشتركة في رابطة المصارف العراقية الخاصة، حيث يتعاونون في بعض المجالات لتحقيق مكاسب مشتركة، بينما يبقى كل طرف يتنافس في مجالات أخرى. يهدف هذا النموذج إلى الاستفادة من فرص السوق المشتركة مع الحفاظ على التميز والقدرة التنافسية، مما يعزز الابداع ويحقق فوائد متبادلة لجميع المصارف المصرفي.

ومن اجل قياسه نورد اليكم الأبعاد الآتية:

(ملاحظة : يقصد بالشركاء المصارف المنتمية الى رابطة المصارف العراقية الخاصة)

التفاعل بين المنظمات: هو التفاعل و التواصل بين الشركاء في الرابطة لتحقيق اهداف مشتركة او متعارضة ويشمل التعاون والتنافس بهدف تبادل الموارد 1.
والابتكار او تحقيق ميزة تنافسية

ت	الفقرات	المقياس				
		لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق احياناً	اتفق	اتفق بشدة
26	يتعاون المصرف مع الشركاء لتحقيق اهداف مشتركة.					
27	يسعى المصرف الى تعزيز فاعلية تبادل المعرفة بين الشركاء.					
28	يثق المصرف في التزام الشركاء بالاتفاقيات المشتركة.					
29	يتفاعل المصرف مع الشركاء لغرض التحسين المشترك للاداء.					
30	تؤثر علاقة المصرف بالشركاء بشكل إيجابي لتحقيق الابداع في تقديم خدمات مصرفية جديدة.					

تبادل المعرفة: هو عملية نقل المعرفة سواء كانت ضمنية مثل الخبرات والمهارات او صريحة مثل البيانات و المعلومات بين المصارف و المصارف المنتمية 2.

الى رابطة المصارف العراقية الخاصة

(ملاحظة : يقصد بالشركاء المصارف المنتمية الى رابطة المصارف العراقية الخاصة)

ت	الفقرات	المقياس				
		لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق احياناً	اتفق	اتفق بشدة
31	يتم مشاركة المعلومات والخبرات المتعلقة بأفضل التجارب المهنية مع الشركاء.					
32	يعتمد المصرف أنظمة وأدوات تقنية لتسهيل تبادل المعرفة .					
33	تعزز ثقافة المصرف الثقة المتبادلة مع الشركاء لتسهيل تبادل المعرفة معهم.					
34	يبسط المصرف السياسات والإجراءات الإدارية لسهولة تبادل المعرفة مع الشركاء.					
35	يسهم تبادل المعرفة مع الشركاء في تحسين جودة الخدمات التي يقدمها المصرف.					

3. الأداء المشترك: يشير إلى النتائج التي تم تحقيقها نتيجة التعاون ما بين المصرف و المصارف المشتركة في رابطة المصارف العراقية الخاصة والذي من خلاله تم التشارك في القدرات، والمعرفة لتحقيق قيمة مضافة لا يمكن تحقيقها بشكل فردي.

(ملاحظة : يقصد بالشركاء المصارف المنتمية الى رابطة المصارف العراقية الخاصة)

ت	الفقرات	المقياس			
		لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق احياناً	اتفق بشدة
36	تقيس الإدارة مستوى التزام الشركاء لتحسين الأداء المشترك.				
37	يحسن التزام الشركاء مع المصرف الأداء المشترك وينجح المشاريع المشتركة بينهم.				
38	يتحمل الشركاء المسؤولية في تعزيز الأداء المشترك بين الأطراف في المصرف.				
39	تعزز الموارد الملموسة وغير الملموسة في المصرف فاعلية الأداء المشترك مع الشركاء.				
40	يساهم الشركاء بالولاء للشراكة وتبادل الخبرات في تطوير الأداء المشترك.				

4. التأثير في المنافسة: هو قدرة المصرف بالتعاون مع المصارف الشريكة في رابطة المصارف العراقية الخاصة على تغيير سلوك السوق المصرفي أو المصارف المنافسة لصالحه من خلال استراتيجيات مثل الابتكار، تحسين الكفاءة، التسعير، أو التعاون، بهدف تعزيز مكانته التنافسية. (ملاحظة: يقصد بالشركاء المصارف المنتمية الى رابطة المصارف العراقية الخاصة)

ت	الفقرات	المقياس			
		لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق احياناً	اتفق بشدة
41	يؤثر عمل المصرف على اساليب المنافسة بين الشركاء.				
42	يعد المصرف من بين المصارف الرائدة في تقديم الخدمات المصرفية المبتكرة.				
43	يتميز المصرف بجذب زبائن جدد مقارنة بالمصارف المنافسة .				
44	تؤثر استراتيجيات التسعير(معدلات الفائدة و الرسوم) التي يعتمدها المصرف على قدرته التنافسية بشكل ايجابي.				

5. الثقة المتبادلة: هي درجة اليقين والاعتماد المتبادل بين الأطراف في علاقة معينة، بحيث يثق كل طرف في التزام الطرف الآخر بتنفيذ وعوده، التصرف بنزاهة، واحترام المصالح المشتركة بين كل الأطراف.

(ملاحظة: يقصد بالشركاء المصارف المنتمية الى رابطة المصارف العراقية الخاصة)

ت	الفقرات	المقياس
---	---------	---------

ت	لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق احياناً	اتفق	اتفق بشدة
45					تؤمن إدارة المصرف بأن الشركاء يتخذون قرارات مفيدة و موثوقة لجميع الأطراف.
46					تعتقد إدارة المصرف بان الشركاء يظهرون موقفاً ايجابياً تجاه التفاوض من اجل الرضا المتبادل.
47					تثق إدارة المصرف بأن الشركاء يسهمون بشكل فاعل في الاستجابة لمتطلبات المصرف
48					يتمتع الشركاء بالصدق في التعامل مما يجعلهم جديرين بالثقة.
49					تعتمد إدارة المصرف على الشركاء في القيام ببعض المهام الخاصة بالمصرف.

الملحق (2)

قائمة اسماء السادة الخبراء محكمي استبانة البحث

ت	اسم الخبير ولقبه العلمي	الاختصاص الدقيق	مكان العمل
1	أ.د. اريج سعيد خليل	ادارة اعمال / ادارة استراتيجية وسلوك تنظيمي	الجامعة التقنية الوسطى / الكلية التقنية الادارية- بغداد
2	أ.د. سناء عبدالرحيم سعيد	ادارة اعمال / الادارة الاستراتيجية وادارة الموارد البشرية	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد
3	أ.د. كاظم احمد جواد	ادارة اعمال / ادارة العمليات	الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد
4	أ.د. نعم يوسف	ادارة اعمال / ادارة الانتاج والعمليات	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد
5	أ.م.د. اسلام طالب الجابي	ادارة اعمال / ادارة الجودة والبيئة	الجامعة التقنية الوسطى / الكلية التقنية الادارية- بغداد
6	أ.م.د. اصفاد مرتضى سعيد	ادارة اعمال / ادارة الانتاج والعمليات	الجامعة التقنية الوسطى / الكلية التقنية الادارية- بغداد
7	أ.م.د. سهى جمال مولود	ادارة اعمال / ادارة الانتاج والعمليات	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد
8	أ.م.د. صفاء جواد عبدالحسين	ادارة اعمال / موارد بشرية وسلوك تنظيمي	الجامعة التقنية الوسطى / الكلية التقنية الادارية- بغداد
9	أ.م.د. عامر عبداللطيف كاظم	ادارة اعمال / ادارة عمليات وتسويق	الجامعة التقنية الوسطى / الكلية التقنية الادارية- بغداد
10	أ.م.د. قيس زهير عبدالكريم	ادارة اعمال / ادارة انتاج - ادارة جودة	الجامعة التقنية الوسطى / الكلية التقنية الادارية- بغداد
11	أ.م.د. محمد فاضل ابراهيم	علوم حاسبات / تكنولوجيا المعلومات	الجامعة التقنية الوسطى / الكلية التقنية الادارية- بغداد
12	أ.م.د. مها كامل جواد	ادارة اعمال / ادارة الانتاج والعمليات	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد
13	أ.م.د. نداء صالح مهدي	ادارة اعمال / ادارة الانتاج والعمليات	الجامعة التقنية الوسطى / الكلية التقنية الادارية- بغداد
14	أ.م.د. رنا ناصر جبر	ادارة اعمال / سلوك تنظيمي وموارد بشرية	الجامعة التقنية الوسطى / الكلية التقنية الادارية- بغداد

- ملاحظة: تم ترتيب اسماء السادة المحكمين على وفق اللقب العلمي أولاً والحروف الابجدية ثانياً.

