

أثر الذكاء التنافسي والاستراتيجي على الأداء الريادي للمصارف

د.نسيبه عزام ابراهيم* د.لينا محمد احمد بابكر**

د.أحمد حسن عبدالقادر عوض الله*** د. حسن عبدالرحيم فضل محمد****

المستخلص:

يهدف الدراسة الى دراسة الاداء الريادي للمصارف وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي اذ ان الاداء الريادي هو الذي لا تقف منافع التفوق في انجازه عند مجرد تحقيق المصرف لأهدافه المخططة، بل يتعدى ذلك وصولا الى الابداع في انجاز هذه الاهداف على نحو يقود إلى جعل المصرف رائدا في الاسواق ومحط اعين المنافسين والمصارف الاخرى للاقتداء به.

تم اختيار موضوع الدراسة الذكاء الاستراتيجي والتنافسي لما له الاثر في النجاح الاستراتيجي للقطاع المصرفي، لكون القطاع المصرفي الخاص هو الرائد في السوق المصرفية العراقية، فهذان المتغيران لهما الاثر في الاداء المتميز والذي سوف نقيسه نوعيا لعينة من المصارف الاهلية في مدينة بغداد، لقد تم اختيار العينة (59شخصا من مديري قسم وشعبة وحدة) لأربعة مصارف اهلية وهي(الشرق الاوسط، المصرف الوطني للاستثمار، مصرف كردستان، والمصرف الاهلي للاستثمار)، ومن خلال التحليل الاحصائي واستخراج النتائج وجد ان هناك ارتباطا قويا جدا وتأثير للذكاء التنافسي والاستراتيجي في الاداء المصرفي، اذ يلاحظ ان هناك تأثير لابعاد الذكاء التنافسي والاستراتيجي في ابعاد الاداء الريادي للمصارف عينة الدراسة.

المصطلحات الرئيسية / الاداء الريادي- الذكاء التنافسي- الذكاء الاستراتيجي- الاستباقية- الكفاءة والفاعلية

* أستاذ مساعد - كلية النصر التقنية

** أستاذ مساعد - كلية البيان للعلوم والتكنولوجيا

*** كلية المنارة

**** باحث

Abstract:

The research aims to study the entrepreneurial performance of the banks, according to the intelligence of competitive and strategic as the entrepreneurial performance is the one who does not stand the benefits of excellence in accomplished when just achieving the bank's objectives planned, but exceed it down to creativity in accomplishing these goals in a manner leads to making a entrepreneurial bank in the markets and the focus the eyes of competitors and the banks and other Following his example.

Was chosen the subject of research and strategic intelligence and competitive because of its impact on the strategic success of the banking sector, the fact is the entrepreneurial in the Iraqi banking market private banking sector, These two variables have the impact on the outstanding performance and who will we measure qualitative sample of private banks in the city of Baghdad, has been selected sample (59 people from the department managers and the Division unit) for four community banks, namely, (the Middle East, the National Investment Bank, Bank of Kurdistan, and the National Bank for Investment), and through statistical analysis and extraction of the results found that there is a very strong correlation and the impact of intelligent competitive and strategic in the banking performance, as noted there is the influence of the dimensions of competitive intelligence and strategic dimensions in the performance of the entrepreneurial banks of the research sample..

Keywords: performance- leadership - competitive intelligence - strategic intelligence – proactive - efficiency and effectiveness.

1-مشكلة الدراسة:

شهد العلم تغيير كبير في مجمل نواحي الحياة وابتداء من العقد الاخير للقرن الماضي ولا سيما في بيئات الاعمال التنافسية، والذي انعكس تأثيراته بوضوح على الممارسات الادارية و طبيعة العلاقات التنظيمية لا سيما في ظل

تطورات تقنية متسارعة ، وكذلك أدوار ومشاكل تجاوزت حدود الدول التي تعيش فيها منظمات الاعمال على اختلاف أنواعها ونشاطها بفعل تنامي تأثيرات العولمة و أبعادها. مما ظهرت الحاجة الى التنبؤ بمستقبل المصارف الاهلية كونها جزءا" من نظام محلي ضمن نظام عالمي أشمل يؤثر الاخير في نشاطات و خطط واستراتيجيات تلك المصارف، وكونها عدم التأكد الذي يحمله المستقبل يحتم الكشف عن الملامح الاساسية له والدراسة عن اساليب علمية ملائمة يمكن من خلالها استطلاع المستقبل والاستعداد لمواجهة هذا التيار من التطورات والتغييرات في بيئة القطاع المصرفي.

ان موضوع الذكاء التنافسي والاستراتيجي فكرا وفلسفة ومكونات قد كان ومازال على يد المنظرين الاستراتيجيين في مؤسسات المصارف، إلا أنه يمكن تطبيق مفهوم الذكاء التنافسي والاستراتيجي من قبل ادارات المصارف لتحقيق الاداء الريادي.

ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة متمثلة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:-
كيف يمكن تطوير اداء المصارف راديا باستخدام الذكاء التنافسي والاستراتيجي؟

وقد انبثقت من السؤال الرئيس السابق، الأسئلة الفرعية الآتية:-

• هل تأخذ القيادات العليا بنظر الاعتبار الذكاء التنافسي والاستراتيجي؟ أو هل ان الذكاء التنافسي يأتي استجابة لضرورات طارئة آنية لا علاقة لها بتحقيق الاداء الريادي؟.

• ما هي انعكاسات الذكاء التنافسي والاستراتيجي حاليا في المصارف عينة الدراسة على الاداء الريادي؟

2- أهداف الدراسة:

بسعي الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:-

- أ- التعرف علي متطلبات تطبيق الذكاء التنافسي في عينة الدراسة.
- ب- تسليط الضوء على اهم عناصر الذكاء التنافسي والاستراتيجي لرسم مسار وتوجه المصارف عينة الدراسة.
- ت- توضيح العلاقة بين الذكاء التنافسي والاستراتيجي والاداء الريادي.
- ث- بيان اثر الذكاء التنافسي والاستراتيجي في الاداء الريادي للمصارف.

3- أهمية الدراسة

تظهر أهمية هذا الدراسة فيما يلي:-

- أ- تبرز أهمية الذكاء التنافسي والاستراتيجي كأسلوب في تحسين الاداء المصارف وتطويره في ظل الريادية.
- ب- ان الذكاء التنافسي والاستراتيجي، يسهمان في تحقيق الاداء الريادي للمصارف عينة الدراسة.

4- منهجية الدراسة

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد علي: تحليل مفهوم الذكاء التنافسي والاستراتيجي، والعوامل المؤثرة به وواقع المصارف الاهلية لإمكانية تطبيقه لتحسين الاداء الريادي التي ستنعكس علي تنمية المجتمع.

5- اداة قياس الدراسة

تم الاطلاع على الادبيات الادارية والاستراتيجية وتمت صياغة وبناء مقياس الدراسة، اذ تم استخدام ثلاثة متغيرات رئيسية وهما (الذكاء التنافسي والذكاء الاستراتيجي والاداء الريادي) حيث يتكون المتغير الاول من اربعة ابعاد فرعية

وهي (الذكاء الصناعي، ذكاء المنافسين، ذكاء الموردون، ذكاء الزبائن) اما المتغير الثاني الذكاء الاستراتيجي والمتغير التابع الاداء الريادي وابعاده هي (التخطيط المسبق، الكفاءة والفاعلية، مؤشر الريادة، التحديث والتجديد). كما مبين في الجدول الاتي.

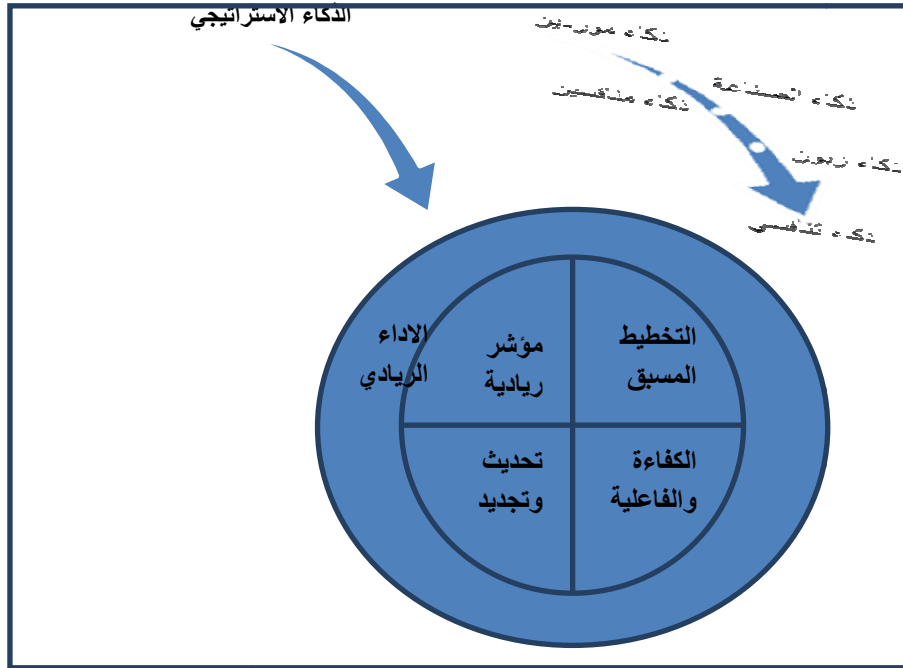
جدول () متغيرات وابعاد مقياس الدراسة

المتغيرات الرئيسية	الابعاد	الباحث والسنة	الفقرات
الذكاء التنافسي	ذكاء الصناعة	(Thornton:2010)	4
	ذكاء الموردون	(Bon&Merunka:1998)	4
	ذكاء المنافسون	(GIA:2004)	4
	ذكاء الزبون	(Liebowitz:2006)	4
الذكاء الاستراتيجي		Tregor & zimerman:2009	12
	الاداء الريادي		
الاداء الريادي	التخطيط المسبق	العطواني ومحمد:2014	3
	الكفاءة والفاعلية	العطواني ومحمد:2014	3
	مؤشر الريادية	داود، 2011 بتصرف	3
	التجديد والتحديث	داود 2011 بتصرف	3
			40

6- مخطط الدراسة الفرضي

يوضح المخطط (1) أنموذج الدراسة الذي وضعت الباحثة مساراً لها في تحديد المعالم الأساس لدراستها، ويتمثل جانبيين، اذ يمثل الجانب الاول التخطيط الاستراتيجي (ابعادة)، اذ يعتمد التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من الابعاد التي تسهم في تعزيز الادارة السليمة للمصارف، اما الجانب الثاني فقد تضمن (استراتيجية ريادية الجودة) وابعادها لغرض تكامل كل من التخطيط الاستراتيجي بوصفه اداة فاعلة في نشر ثقافة الجودة.

شكل (1) المخطط الافتراضي للبحث



4- فرضيات الدراسة:

استناداً الى مشكله الدراسة وبالاستعانة بما عرضته الدراسات السابقة يمكننا ان نحدد الفرضيات الرئيسة بالاتي:-

جدول (1) فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة	
1	توجد روابط حقيقية مقبولة بين الذكاء التنافسي والاستراتيجي مع الاداء الريادي لعينة الدراسة في اطار البيئة الحالية.
2	يزداد تأثير الذكاء الاستراتيجي قوة في خلق اداء ريادي للمصرف الناجح
3	يزداد تأثير الذكاء التنافسي قوة في خلق اداء ريادي للمصرف الناجح
4	يزداد تأثير الذكاء التنافسي والاستراتيجي في خلق اداء ريادي للمصرف الناجح

4- الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة:

تم اختبار الصدق الظاهري (Validity) للاستبانة عن طريق عرضها على عدد من المحكمين المختصين داخل وخارج العراق من دول عربية واجنبية، ليقدروا مدى تمثيل فقرات المقياس للصفة المراد قياسها. بلغ عدد المحكمين (6) محكمين، للإفادة من آرائهم عن صلاحية كل فقرة لقياس الغرض الذي وضعت من اجله. وقد ايد المحكمين معظم فقرات الاستبانة وطلبوا تعديل عدد منها، في حين لم يطلبوا حذف اية فقرة، وفي ضوءها تمت الصياغة النهائية للاستبانة والاستمارة وقد جرى توزيعها على المصارف الخاصة. وقد تم استخراج الصدق من معامل الثبات (Reliability) للتأكد من وجود ارتباط قوي بين صدق الاختبار وثباته، وقد تم استخراج ثبات الاستبانة بمعامل (Alpha Gron -Back) وبلغ (95%) وبالنتيجة ان صدق المقياس (97%) وهو معامل ثبات ممتاز من ناحية النسبة.

جدول (2) يوضح معامل الصدق والثبات للمتغيرات والابعاد

المتغير	عدد الفقرات	الثبات	الصدق
الذكاء التنافسي	16	.854	.924
الذكاء الاستراتيجي	12	.900	.948
الاداء الريادي	12	.768	.876
اجمالي	40	.950	.974

بعض الدراسات السابقة

المباحث والسنة	Skerrett 2009
عنوان الدراسة	The state of competitive intelligence within newzeland private and public sector organizations
مجال الدراسة	حالة الذكاء التنافسي في منظمات القطاع الخاص والعام في نيوزيلندا
منهج الدراسة	مدرء تنفيذيين ، اعضاء هيئة ادارية دراسة مقارنة

مجلة العلوم الإدارية لبحوث العلمية	العدد الثاني العام 2019م	أثر الذكاء التنافسي والإستراتيجي على الأداء الريادي للمصارف
عينة الدراسة	65 فرد	
هدف الدراسة	تحديد وايضاح مفهوم الذكاء التنافسي ، تقييم للقيمة المدركة للذكاء التنافسي ، معرفة العلاقة بين الذكاء التنافسي وادارة المعرفة	
الاساليب الاحصائية	الوسط الحسابي ، النسبة المئوية ، الارتباط	
اهم نتائج الدراسة	تبين من النتائج ان افراد العينة يرون الذكاء التنافسي بشكله العملياتي كما انه من الممكن ان يتم تحسين عمليات الذكاء التنافسي بحيث يكون لها تاثير مباشر على سمعة الشركات وحصتها السوقية ، 79 % من المنظمات المبحوثة قد الزمت نفسها ماليا لاداء عملية الذكاء التنافسي	
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	اجريت الدراسة في بيئة غير عراقية ، مجتمع الدراسة غير سياحي ، الدراسة مقارنة	
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	استخدمت الدراسة استمارة الاستبيان والمقابلة الشخصية	
الاستفادة من الدراسة	تحديد متغيرات الدراسة/ التعرف على نقاط التشابه والاختلاف بين المفاهيم	

الباحث والسنة	Gerrikagoitia et al 2009
عنوان الدراسة	Competitive intelligence applied to tourism destination management: Hotel market monitor
مجال الدراسة	الذكاء التنافسي المطبق على ادارة الوجهة السياحية : فندق رصد السوق
منهج الدراسة	مدراء اقسام القصد السياحي في فنادق الدرجة الممتازة في اسبانيا
عينة الدراسة	دراسة تجريبية
هدف الدراسة	72 مديراً
الاساليب الاحصائية	التعريف باساسيات الذكاء التنافسي وادواته لتصميم سياسات واستراتيجيات ادارية سياحية لفنادق الدرجة الممتازة في اسبانيا
اهم نتائج الدراسة	الارتباط
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	هناك تغير حاصل في سلسلة القيم في السوق السياحي مما يتطلب ادارة اماكن القصد بشكل فاعل Destination Management بحيث يجعل المنظمات في وضع تنافسي افضل. وان التغير في التسويق من مرحلة الشمولية الى مرحلة الميدان الرقمي يتطلب تفعيل ادوات للذكاء التنافسي وهذه الادوات عليها ان تؤدي مهام جمع المعلومات وتحليلها وتزويد ادارة اماكن القصد السياحي بمعلومات مفيدة لاتخاذ القرار. وبتطوير هذه الادوات ايضا سيصبح القطاع السياحي اقرب خطوة الى بناء نظام ذكاء تنافسي حقيقي يعتمد عليه مما يساهم في تعظيم القيمة لدى الضيف او على الاقل خلق القيمة لديه.
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	الدراسة تجريبية ، اجريت الدراسة في بيئة غير عراقية
الاستفادة من الدراسة	مجتمع الدراسة مجتمع سياحي
	المساعدة في تحقيق اضافة معرفية فيما يتعلق بمتغير الذكاء التنافسي

مجلة العلوم الإدارية للبحوث العلمية	العدد الثاني العام 2019م	أثر الذكاء التنافسي والإستراتيجي على الأداء الريادي للمصارف
--	-----------------------------	--

الباحث والسنة	2015: علي رزاق العابدي، هاشم مهدي الموسوي
عنوان الدراسة	تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية (دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق)
مجال الدراسة	شركة كورك للاتصالات المتنقلة
منهج الدراسة	منهج وصفي
عينة الدراسة	88 شخص في الشركة من اصل 310 شخص
هدف الدراسة	يهدف هذا الدراسة إلى تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، وكهدف أساسي ونتيجة لتطمح لها تلك الشركة لا بد من معرفة الكيفية التي يمكن ان تضمن بها الشركة السيادة الاستراتيجية، ان تحقيق السيادة الاستراتيجية يتحقق من خلال قيام الشركة بتوظيف وتبني مؤشرات الذكاء الاستراتيجي وخفة الحركة الاستراتيجية مع بعضها بعضاً بأسلوب حاذق ومبدع للوصول لذلك.
الاساليب الاحصائية	اجري تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأدوات الإحصائية الملائمة من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي (AMOS.20) وبرنامج (SPSS V.17)
اهم نتائج الدراسة	أظهرت النتائج صحة اغلب فرضيات الدراسة وبالاعتماد عليها صيقت عدد من الاستنتاجات التي توصي بضرورة اعتماد إدارة الشركة المبحوثة على مؤشرات الذكاء الاستراتيجي وخفة حركة مواردها وعملياتها وهياكلها بما يضمن تحقيق السيادة الاستراتيجية
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	استخدام متغيري الذكاء التنافسي والاستراتيجي والاداء الريادي معا وايضا تم تطبيق الدراسة في قطاع مصرفي
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	فقط في متغير الذكاء الاستراتيجي
الاستفادة من الدراسة	تم الاستفادة منه في الدراسات السابقة واطلاع على الجانب العملي

اولاً: الذكاء التنافسي Competitive Intelligence

1- مفهوم الذكاء التنافسي

يرتبط النجاح في بيئة الأعمال لاقتصاد السوق عبر التنبؤ بالفرص والتهديدات في الوقت المناسب وإيجاد الحلول للمشاكل المحتملة، إذ يعكس مفهوم الذكاء بأنه العملية التي توضع من قبل الاستراتيجيين من أجل الدراسة

والجمع والتحليل وتقديم المعلومات الناتجة عن هذه العملية (Štefániková , 2014: 670 and Masárová).

الذكاء يختلف عن البيانات والمعلومات إذ يتطلب الذكاء التحليل، و ذلك لاستخلاص المعنى الجوهرى لتلك البيانات والمعلومات و الإفادة منها في اتخاذ القرارات (Bose , 2008: 510).

يعد الذكاء التنافسي أداة مهمة للإدارة الاستراتيجية التي يمكن أن تعزز القدرة التنافسية للمنظمات الخاصة وسيصبح على نحو متزايد حاجة ماسة في السنوات القادمة، وخاصة بالنسبة للاقتصادات الناشئة (Toit , 2013:31). يتوجب على الشركات ان تعرف كيفية القدرة على المنافسة و التنبؤ والاستجابة للتغيرات في داخل و خارج صناعاتها، يجري ذلك عبر عملية تحويل البيانات إلى معلومات ذكية، تقودها الى اتخاذ قرارات استراتيجية و تكتيكية تساعدها عل تعزيز موقعها التنافسي في بيئة الاعمال (Nikolaos and Evangelia , 2012: 1).

يوفر الذكاء التنافسي المعرفة بالمنافسين، وأهدافهم واستراتيجيات التسويق، وانشطتهم الدراسية، ونقاط القوة والضعف لديهم ويساعد هذا التحليل الشركات على فهم موقفهم فيما يتعلق بالمنافسين الرئيسيين في البيئة التنافسية العالمية، إذ ينظر للذكاء التنافسي بأنه "عملية دعم القرارات سواء الاستراتيجية أو التكتيكية، ومن أجل تعزيز الذكاء التنافسي، تحتاج تلك المنظمات الى الأنظمة و العمليات في جمع وتحليل معلومات موثوقة وذات صلة وفي الوقت المناسب المتاحة بصورة كبيرة حول المنافسين وأسواق العمل (Nasri , 2011: 53).

2- تعريف الذكاء التنافسي

تعددت الآراء والتعاريف حول ماهية الذكاء التنافسي من النظرة الاستراتيجية والعملية في منظمات الاعمال اليوم، إذ توجهت معظم التعاريف لوصف الذكاء التنافسي كونه عملية؛ فقد عرفه كل من (Zeng et al.: 2007) بأنه عملية جمع ومعالجة ونشر المعلومات لأهداف تتحدد بالتقليل من عدم التأكد في اتخاذ جميع القرارات الاستراتيجية، كما وعرفه (Brody, 2008) بكونه العملية التي تعمل المنظمات فيها بجمع المعلومات العملية عن المنافسين والبيئة التنافسية، واستثمارها في عمليات التخطيط وصنع القرار من أجل تحسين أداء المنظمات الخاصة بهم، وكذلك عرفها كل من (Weiss & Naylor, 2010) كونها عملية أخلاقية للحصول على المعلومات من البيئة التنافسية للاستخدام في صنع و اتخاذ القرار في المنظمة.

كما توجهت بعض التعاريف لوصفه كونه منهجية أو إجراءات، إذ قدم كل من (Fleisher , 2008) محاولات منهجية ذات اهداف استباقية محددة وأخلاقية لجمع وتركيب وتحليل الأسواق التنافسية والبيئة الخارجية من أجل خلق رؤى قابلة للتنفيذ لمتخذي القرارات، وقد عرف الذكاء التنافسي كل من (Strauss & Du Toit, 2010) بأنه تقييم ممنهج و مستمر عن البيئة الخارجية عن الفرص والتهديدات والتطورات التي يمكن أن يكون لها تأثير على المنظمة ومن ثم التأثير على عملية صنع واتخاذ القرار، وعرفها كل من (Magrinho, Franco & Silva 2011) بانها نشاط يخص الإدارة الاستراتيجية لجمع المعلومات الذي يهدف إلى تمكين متخذي القرارات لاستباق توجهات السوق وتحركات المنافسين، وتحديد وتقييم التهديدات والفرص التي

تنشأ في بيئة الأعمال التنافسية، والحد من اعمال المنافسين الهجومية أو الدفاعية التي تكون أكثر ملائمة لاستراتيجية المنظمة. ((تقييم للباحث و إعطاء توجه نحو مجموعة التعاريف))

تعريف افتراضي شمولي: عملية منهجية تتكون من عدد من الأنشطة تتضمن تحديد احتياجات المنظمة للذكاء ومن ثم جمع البيانات المطلوبة من البيئة الخارجية وتحليلها وتصنيفها ونشرها في البيئة الداخلية للمنظمة وإيصالها لمتخذي القرار لمساعدة المنظمة على وضع رؤى استراتيجية قابلة للتنفيذ تمكنها من الديمومة والارتقاء.

3- أهمية الذكاء التنافسي

تتسم أهمية الذكاء التنافسي بأنه يساعد على إيصال المعلومات المهمة للإدارة العليا التي تساعدهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية من التركيز على فهم وقياس البيئة التنافسية الخارجية للمنظمة (Adidam , et al. , 2012: 672 ; Štefániková and Masárová , 2014: 247).

يعد الذكاء التنافسي أداة توفر ميزة تنافسية للشركات ومساعدة صانعي القرار على صياغة الاستراتيجيات من خلال فهم المنظمة و الصناعة التي تعمل بها و استغلال نقاط الضعف لدى المنافسين ويعد الأساس في تحليل الأعمال الاستراتيجية كما أنه يساعد في تحديد المخاطر والفرص وكذلك مجالات التحسين (Sanayei & Aghaeifar , 2012: 706 ; Pellissier & Nenzhelele , 2013: 1).

يساعد الذكاء التنافسي في تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي بأكملها ووضع خطط استراتيجية سليمة التي تكون أكثر انسجاما مع الظروف التنافسية

و تكون ذات قدرة عالية على تحمل الضغوط الخارجية، كما ويساعد المنظمة في الاختبار والتحقيق من صحة الافتراضات حول البيئة التنافسية، غلق الفجوات التي فشلت بها المنظمة (Bose , 2008: 512).

تتمثل أهمية الذكاء التنافسي في نقطتين جوهريتين، الأولى تتمثل في استخدامه للمصادر القانونية والأخلاقية سواء اكانت تلك المصادر منشورة ام غير منشورة عن المنافسين والبيئة التنافسية، الثانية تكمن في عملية التحويل ؛ أي تحليل البيانات وتحويلها الى معلومات ذكية تدعم اتخاذ القرارات الصحيحة (April & Bessa , 2006: 86).

4- فوائد الذكاء التنافسي

تعددت اراء الباحثين حول فائدة الذكاء التنافسي لمنظمات الاعمال، إذ يرى (Taib , et al. , 2008: 28-29) ان فوائد الذكاء التنافسي تتمثل بالنقاط الآتية:

- أ- زيادة جودة المعلومات.
- ب- التسريع في اتخاذ القرار.
- ت- تحسين العمليات التنظيمية بطريقة منهجية.
- ث- تحسين الفعاليات التنظيمية.
- ج- تخفيض التكاليف.
- ح- زيادة الوعي التنظيمي.
- خ- تحسين نشر المعلومات.
- د- تحسين التهديدات وتحديد الفرص.
- ذ- توفير الوقت.

ويرى (Nasri , 2012: 30) ان فوائد الذكاء التنافسي تتمثل بالآتي:

أ- التعرف على المنافسين المحتملين و الزبائن الجدد ودعم الأعمال الجديدة.

ب-تحديد وتحليل التكنولوجيات الجديدة والمنتجات والعمليات التي ترتبط بأنشطة المنظمة.

ت-تحديد وتحليل معايير واللوائح السياسية أو التشريعية التي تنظم أنشطة المنظمة.

ث-تحديد المواقف والاتجاهات من المنافسين والزبائن والموردين التي تطورت الى نجاحات او تراجعت الى إخفاقات.

يسهم الذكاء التنافسي بشكل كبير في القرارات التي يتخذها المديرون حول وضعية قطاع الأعمال لتحقيق أقصى قدر ممكن من القدرات التي تميز المنظمة عن منافسيها، إذ يمكن أن يؤدي التقصير في جمع وتحليل البيانات و التصرف استناداً للمعلومات التنافسية بشكل غير منتظم إلى فشل المنظمة في قطاع الاعمال (Fatoki , 2014: 3).

5- عملية الذكاء التنافسي

حدد العديد من الباحثين من خلال ادبياتهم مراحل مختلفة للذكاء

التنافسي، فمنهم من يرى انها أربعة مراحل فقط (Nikolaos &

(Evangelia , 2012: 4 ; Gabriel , 2012: 28e. g.,

الآخر ذكر انها خمسة مراحل (, Bose , MILLER , 2007:2 ;

2008: 513)، و آخريين ينظرون الى عملية الذكاء التنافسي نظرة شمولية

تتوسع لتصل الى سبعة مراحل، إذ يؤكد كل من (Pellissier &

1: 2013, Nenzhelele) ان مراحل الذكاء التنافسي تتحدد بسبع خطوات تبدأ من تحديد الاحتياجات من الذكاء وتنتهي بتوليد احتياجات جديدة. ويوضح الشكل (2) مراحل عملية الذكاء التنافسي الذي قدمه كل من (Pellissier & Nenzhelele , 2013: 1) وكالاتي:

أ- تحديد احتياجات ومواضيع الذكاء الرئيسية **Intelligence needs and determining key intelligence topics**: يجري في هذه المرحلة التأكد من احتياجات الذكاء لمتخذي القرار وتحديد المواضيع المطلوبة للتهيئة لوضع الخطط اللازمة لذلك.

ب- التخطيط والتوجيه **Planning and Direction**: يجري في هذه المرحلة صياغة الخطط ووضع التوجيهات المطلوبة من اجل العمل على تحقيق احتياجات متخذي القرار.

ت- جمع **Collection**: يجري في هذه المرحلة جمع المعلومات عن البيئة الخارجية والمنافسين بطريقة أخلاقية وقانونية وقد اكدت عليه مؤسسة المحترفين في مجالات الذكاء الاستراتيجي والتنافسي (**Strategic and Competitive Intelligence Professionals**) (**SCIP**) عام 2013 من خلال مدونة لقواعد السلوك ورفع مستوى المعايير الأخلاقية في عملية جمع المعلومات وتحليلها وتوظيفها في اتخاذ مختلف القرارات الاستراتيجية (**Toit & Sewdass , 2014: 2**).

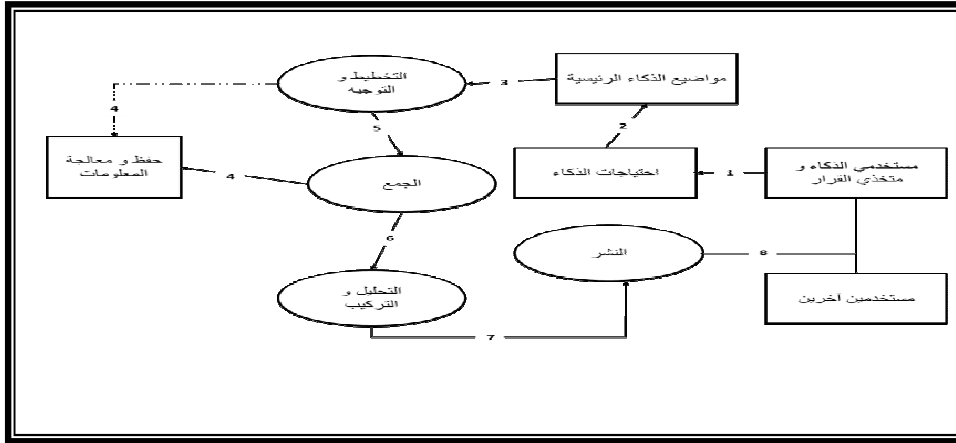
ث- معالجة المعلومات **Information Processing**: يجري في هذه المرحلة الاحتفاظ بالمعلومات التي جرى جمعها ومن ثم تصنيفها و تخزينها في قواعد بيانات الكترونية لسهولة التعامل معها واسترجاعها.

ج- التحليل Analysis: يجري في هذه المرحلة تحليل المعلومات المحفوظ بها في قواعد البيانات لتحويلها الى معلومات ذكية يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات.

ح- النشر Dissemination: تتضمن هذه المرحلة نشر و إيصال المعلومات التي جرى تحليلها وإيصالها الى متخذي القرارات لمساعدتهم في اتخاذ قرارات ذكية لمستقبل المنظمة.

خ- مستخدمي الذكاء ومتخذي القرار -Intelligence users and decision-makers: بعد إيصال المعلومات الى متخذي القرارات و الإفادة منها في اتخاذ قرارات منظمة، يجري تحديد احتياجات ذكاء جديدة لتبدأ دورة جديدة من عملية الذكاء التنافسي.

الشكل (2) عملية الذكاء التنافسي



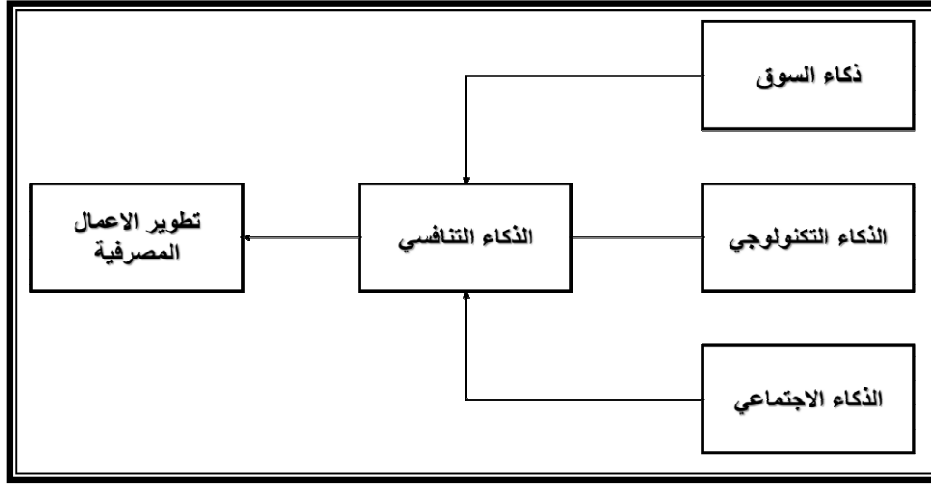
Source: Pellissier, R. & Nenzhelele T.E., 2013, 'Towards a universal definition of competitive intelligence', SA Journal of Information Management 15(2), Art.

6- نماذج الذكاء التنافسي في القطاع المصرفي

قدم عدد من الباحثين من خلال ادبياتهم نماذج عديدة توضح تأثير الذكاء التنافسي في القطاع المصرفي وعملياته، إذ قدم (Mehrmanesh 60: 2015, &Asgharian) نموذج يوضح ابعاد الذكاء التنافسي في خلق ميزة تنافسية وتأثيره في تطوير العمليات المصرفية إذ تمثلت ابعاد الذكاء التنافسي ؛ بذكاء السوق، والذكاء التكنولوجي، والذكاء الاجتماعي وتأثيرها في تطوير العمليات المصرفية و كالاتي:

1. الذكاء التكنولوجي Technological intelligence : يمثل المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا المتواجدة في البيئة الخارجية و المستخدمة من قبل المنافسين، وتستخدم هذه المعلومات لاكتساب ميزة تنافسية تكنولوجية.
2. ذكاء السوق Market Intelligence : يقصد به المجالات التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها في تحديد مخاطر المنافسين والتي بدورها تمثل فرص يمكن للمنظمة استثمارها في التغلب على منافسيها.
3. الذكاء الاجتماعي Social intelligence : والذي يتمثل بالقدرة البشرية في التكيف مع البيئة وخلق علاقات متعددة والتفاوض والتنقل بفعالية مما يخلق جو تفاعلي بين افراد المنظمة لتحقيق الأهداف بكفاءة. و يوضح الشكل (3) الاطار المفاهيمي للذكاء التنافسي وعلاقته بالعمليات المصرفية.

الشكل (3) الاطار المفاهيمي للذكاء التنافسي



Source: Mehrmanesh, Hassan & Asgharian, Hassan , 2015, Surveying The Influence Of Competitive Intelligence On E-Banking Development (Evidence From Iran), Albertiana Journal , 82(Special Issue),57-63.

ثانيا: الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence

أن السبب الذي جعل الكثير من القادة ينجحون هو أنهم يملكون نوعا مختلفا من الذكاء والذي لم يصفه علماء النفس والذي أسماه الذكاء الاستراتيجي وعرفه بأنه ذكاء يوسم به قادة المنظمات، وعناصره (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين)، أن هذا الذكاء يوفر المعلومات الضرورية والمناسبة للمديرين في الوقت المناسب، وهذا يؤدي الى اتخاذ القرار الصحيح والمناسب الذي يسهم في اداء ريادي لعينة الدراسة. وهناك العديد من الباحثين اشار الى تعريف الذكاء الاستراتيجي وكما يأتي:

- احد مكونات صناعة القرار ويقود الى التميز من خلال توافر المقدرة على وضع الحلول لمشكلات العمل المعقدة (النعيمي، 2008، 172).
- يعني وصول المعلومات الصحيحة الى ايدي الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب لكي يتمكنوا من اتخاذ القرارات الصائبة و العملية حول مستقبل عمل المنظمة (قاسم، 2011، 17).
- هو تجميع للذكاءات التنظيمية و ذلك لتقديم معلومات و معرفة ذات قيمة مضافة يساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية التنظيمية (, Liebowitz 2006: 22).
- عملية او أداة لجمع المعلومات التي تمد صناع القرار بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات وتمكنهم من الاصغاء للبيئة التي تعمل فيها المنظمة ومن ثم تحليل المعلومات لتفعيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغييرات البيئية للحاضر والمستقبل (الكواز، وآخرون، 2012، 18).
- يمثل حاجة المنظمة لمعرفة بيئة الأعمال التي تعمل بها لتمكينها من اكتساب المعرفة في عملياتها الحالية من اجل التنبؤ وإدارة التغيير في المستقبل، وصياغة استراتيجيات مناسبة قادرة على خلق قيمة مضافة للزبون وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة (Kruger , 2010 , 99).

1- عناصر الذكاء الاستراتيجي:

يتكون الذكاء الاستراتيجي من خمسة عناصر وكالاتي (الكواز، وآخرون، 2012، 180-182 ؛ النعيمي، 2008، 172 – 174 ؛

- 1 - الاستشراف **Forsight**: يعكس الاستشراف قابلية الفرد على التفكير بالاستناد الى قوى غير مرئية وغير مدركة الا انها تساهم في صنع المستقبل، وتتمثل أهمية هذا العنصر في المنظمات من خلال المجالات الآتية:
- أ - اعتماده التوقع في إدارة التغييرات البيئية بأسلوب هادئ و منظم.
- ب - نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات بتقديمها وصفاً لاحداث مستقبلية بديلة.
- ت - توفير طاقة استقرائية تسمح للقائد بتطوير استراتيجيات موجه نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- 2 - التفكير المنظم **Systems Thinking**: يمثل القدرة على توليف او دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها و فهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاماً او صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها و يهيئ التفكير المنظم كعنصر تحليلي للذكاء الاستراتيجي الآتي:
- أ - اطاراً للتفكير الاستراتيجي و اسلوباً لمجابهة تعقيدات البيئة.
- ب - طريقة افضل للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للافكار الجديدة ضمن بيئة النظم وحركيتها.
- ت - طرائق افضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة و تفعيل التغييرات الاستراتيجية.
- 3 - الرؤية المستقبلية **Future Visioning**: تتعلق بالقدرة على الاستعانة بالاستشراف والتفكير المنظم في تصميم أنموذج أو حالة مثلى يتطلب الوصول اليها وهي تهتم بتوجيه مسارات الموجه نحو صناعة المستقبل وتحقيق مضامينها، و يبرز دور الرؤية المستقبلية في المنظمة عبر الآتي:

أ - مجابهة التحديات في إدارة العمل المعرفي ورأس المال الفكري من قبل قادة ذوي خيال فائق و التكيف مع التحديات الحاسمة المحيطة بالمنظمة.

ب - الرؤى الجديدة تعد مفتاحاً للنجاح في عمليات التغيير الاستراتيجي.

ت - توفيرها تصور من زبائن المنظمة لانهم غايتها بالإضافة الى رصد تحركاتهم بين المنظمات المنافسة وتلمس رضاهم عن منتجاتهم و تشكيل رؤى جديدة عنهم و الالمام بالتقنيات الجديدة في خدمتهم.

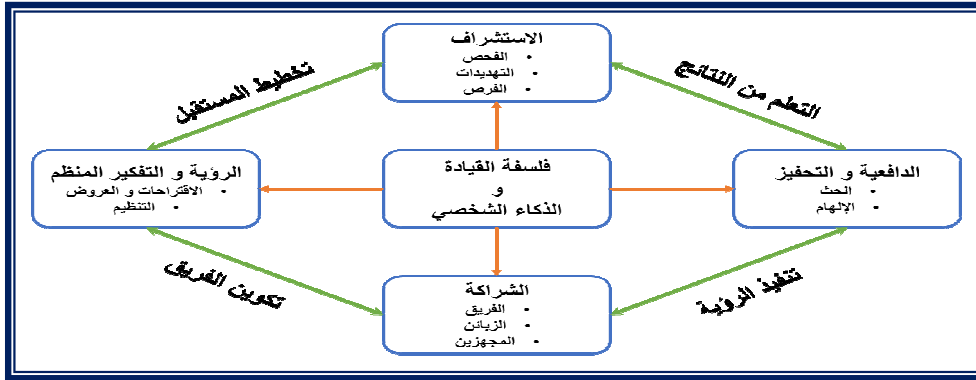
4 - الدافعية Motivation: المقدره على تحفيز الافراد ودفعهم للايمان بهدف عام يجمعهم انطلاقاً من الرؤى والتصورات التي ينبغي ان تكون موضع التنفيذ، ويتطلب ذلك بالتأكد ان يتم التعرف على ما يحرك دافعية الافراد و يؤثر فيهم للعمل باتجاه الهدف، وللارتقاء بفاعلية دور التحفيز في المنظمة تبرز ضرورة تقديم الحوافز للعاملين نتيجة تقييمهم لاعمالهم الجيدة و تحفيزهم المستمر لتحقيق الهدف العام للمنظمة.

5 - الشراكة Partnership: تعني القدرة على إمكانية إقامة التحالفات الاستراتيجية، ففي الوقت الذي يقيم فيه ذوي الذكاء الشعوري أو العاطفي صداقات مع الاخرين لكسب دعمهم، يميل الأشخاص ذوي الذكاء الاستراتيجي الى تكوين شراكات وتحالفات للوصول الى الأهداف المشتركة، ويتحدد دور الشراكات للارتقاء بالمنظمة عبر الآتي:

أ - أحد آليات التكيف مع تحديات البيئة وضمان انسيابية الخبرات والأفكار بين الشركاء.

ب - توفيرها اطار عمل تعاوني للتشارك في الموارد النادرة و في تهديدات الدخول الى الأسواق الجديدة.

ت - اشباعها حاجات المستفيدين وتوسيع نطاق خدمتهم فضلا عن الابداع في حل المشكلات والتفوق في الأداء ومن ثم تحقيق قيمة اكبر لاطراف الشراكة.
الشكل (4) نموذج الذكاء الاستراتيجي.



Source: Maccoby, Michael. (2011) Strategic Intelligence: A Conceptual System Of Leadership For Change, Journal of Performance Improvement 50(3), 32 – 40.

2- مراحل عملية الذكاء الاستراتيجي

- أ- مرحلة الاستشعار Sensing: بناء الوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية و الخارجية للمنظمة.
- ب-الجمع Collection: تركز على طرائق جمع البيانات ذات الصلة و المغزى.
- ت-التنظيم Organization: تشمل هذه المرحلة تنظيم البيانات التي جرى جمعها و تنسيقها وهيكلتها ووضعها في شكل مصادر للمعلومات.
- ث-المعالجة Processing: تحليل البيانات و تنظيمها و تحويلها الى معلومات باطرائق والأدوات المناسبة.

ج-الاتصال Communicating: تتضمن تسهيل عملية الوصول الى المعلومات للمستخدمين.

ح-الاستخدام Using: اعتماد المعلومات في صناعة القرارات و وضع الخطط، وتحديد إجراءات تنفيذها.

3- أهمية الذكاء الاستراتيجي

تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر التي تواجه المنظمة، وتحديد المخاطر والتهديدات والفرص بطريقة تساعد المديرين في تحديد برامج وسياسات المنظمة، ويجعلها قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية و يوفر الفرص لتعزيز المنظمة و نجاحها.

فضلا عن ذلك فان للذكاء الاستراتيجي دور واضح في فهم التهديدات الناشئة، وإعطاء قدرة على التبصر للسماح بتطوير الاستراتيجيات وتزويد المنظمة باليقظة حول الحاجة الى قدرات جديدة وأولويات وصلاحيات ويوفر الذكاء الاستراتيجي المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات حول مستقبل المنظمة، ويزود المنظمات بالمعلومات التي تحتاجها حول بيئة العمل حتى تكون قادرة على توقع التغيرات وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي ستخلق قيمة للزبون وتحقق نمواً وأرباحاً مستقبلية للمنظمة في الأسواق الجديدة. وتبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، ومساعدة المنظمة في المحافظة على وضعها التنافسي في ظل التحديات المستقبلية على المدى البعيد، ويوجه قادة المنظمة الى الطريق الذي ستمضي فيه المنظمة الاستباقية من خلال تقديم بيانات تحليلية متكاملة وقدرات لإدارة البيانات ويوفر الكفاءة والفاعلية التي تتطلبها

المنظمات التنافسية، وتشمل اشكال الذكاء الاستراتيجي تحليل المخاطر والتحري عنها وتقليل مخاطر الكوارث وتقييم التنبؤات والمعلومات في المستقبل.

ثالثا: الاداء الريادي

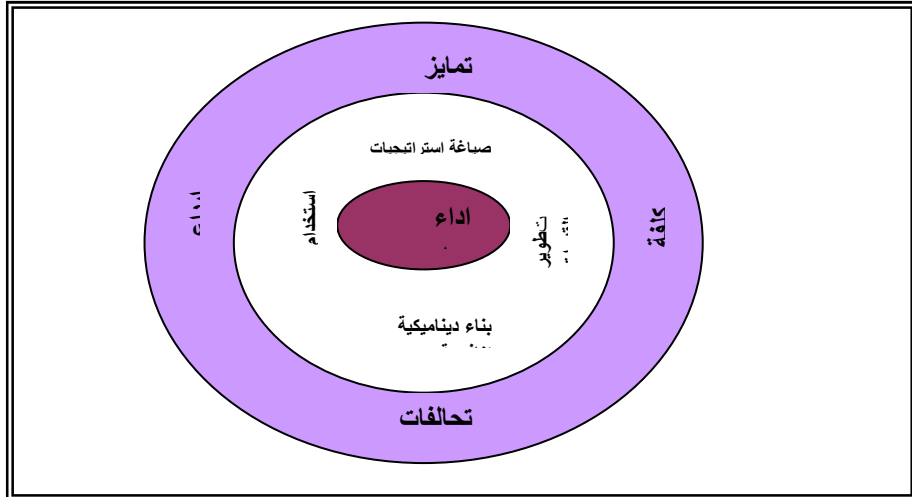
بسبب قلة المصادر عن هذا الموضوع، يمكننا النظر إلى الأداء الريادي على انه نتائج توظيف المنظمة المبدعة والريادية لمواردها المختلفة بما يحقق لها تحقيق الاهداف، والتي غالبا تتسم بالتجديد والابتكار وله الاثر في الاستحواذ على الميزة التنافسية ذات الاهمية في قيادة الاسواق، وان التفوق وتحقيق الاهداف لا يعني فقط الوقوف هنا بل يتعدى ذلك للوصول الى الابداع في مجال انجاز الاهداف نحو يقود الى الريادة في السوق ومحط انظار المنظمات الاخرى، لذا فالاداء الريادي يتطلب صياغة إستراتيجيات مساعدة وابداع في مجال تنفيذها، كذلك استخدام التكنولوجيا الحديثة، وبناء ديناميكية الميزة التنافسية، وامتلاك قدرات بشرية عالية المهارة.

وهناك مؤشرات للاداء الريادي كالفاعلية والكفاءة وحجم المبيعات والحصة السوقية، (Fleisher&Mahaffy, 1997, 135) والتي يمكن اعتمادها مؤشرات مناسبة لقياسه أيضا، أما فيما يخص نماذج قياس هذا النوع من الأداء، فيمكن الإفاد لأجله بكافة نماذج القياس المعروفة في الأطر النظرية لعلم الادارة، كبطاقة الأداء المتوازن.

يتمثل الاداء الريادي بقدرة المنظمة على التقدم على الاخرين بالسعر، أو الحصة السوقية المستهدفة، أو التمايز بالموارد أو المنتجات، التي يمكن أن تضيف قيمة للزبون. ويمكن تحقيق عناصر الميزة التنافسية للمنظمات الريادية في التكلفة، او التمايز، او الابداع، او التحالفات، التي تمكن المنظمة من خلق قيمة تسهم في تمييز ادائها عن المنافسين الاخرين وزيادة ارباحها وضمن ولاء

زبائنهم وجذب زبائن محتملين. وعليه، فإن المنظمات التي تسعى الى تطوير مهارات العاملين واستخدام التكنولوجيا وصياغة استراتيجيات، تستطيع التوجه نحو العالمية، وهي منظمة تربط بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية والشكل (5) يوضح ذلك. تتمتع القليل من المنظمات الريادية، بسبب طبيعة المواصفات التي يفترض أن تتصف بها، والتي تمكنها من التوجه نحو العالمية. فلابد من توافر سمات تجعلها متميزة عن المنظمات الاخرى، مثل (توافر الامكانيات المالية، والموارد البشرية ((رأس مال بشري، رأس مال فكري، رأس مال ريادي)). الذي يمكنها من خوض مضمار التنافس في الاسواق العالمية، والفوز على المنافسين في المحيط الاحمر وتتخطاه للوصول الى المحيط الازرق، بحيث تكون منظمة رائدة عالمياً، وتستطيع الدخول الى أسواق جديدة بدون منافس.

شكل (5) المرونة الاستراتيجية وعناصر الميزة التنافسية لتحقيق الاداء الريادي



المصدر: داود، فضيلة سلمان: 2011 "التنافسية على وفق الحاكمية وريادية الاعمال" اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.

وصف الإجابات للمتغيرات المبحوثة في إطار نتائج الدراسة الميدانية

يتم وصف الاجابات للمتغيرات المبحوثة وتفسيرها في ضوء البيانات والمعلومات التي تم استحصالها عن طريق استبانة الدراسة لمعرفة نتائج استخدام الاساليب الاحصائية الوصفية (الاوراط الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الاختلاف) والتي اعتمدت في وصف متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها ووفقا للاجابات التي قام بها افراد مجتمع الدراسة في الاستبانة. وذلك من أجل تحديد مستوى تميز فقرات استبانة الدراسة حيث أن الجهد الاحصائي يستلزم الكشف المبكر عن قوة وضعف اجابات مجتمع الدراسة كي يبلغ اهدافه. حيث تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي من أجل التعرف على آراء افراد مجتمع الدراسة واستجاباتهم عن أبعاد الدراسة ومتغيراتها بشكل دقيق واكثر تحديدا؛ والمقياس يتالف من خمس حقول يتوزع من اتفق بشدة الى لا اتفق بشدة، وقد تم عمل جداول الاوراط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف كما مر انفا لجميع الفقرات من وجهة نظر افراد مجتمع الدراسة وكالاتي.

اولا: الذكاء التنافسي

يوضح الجدول (6) قيم الوسط الحسابي، والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير المستقل (الذكاء التنافسي) اذ بلغ الوسط الحسابي (3.99) لعينة الدراسة وهذا يشير الى ميل مقبول لافراد عينة الدراسة على فقرات هذا المتغير، وهذا يعني لابد من ضرورة استخدام الاساليب الحديثة في التخطيط الاستراتيجي وجمع معلومات عن المنافسين والموردين والزابون بطرائق حديثة وليس تقليدية، وقد حصل هذا المتغير على انحراف معياري

(498). ومعامل اختلاف (12.50). وقد حصلت الفقرة الاولى من البعد الاول للمتغير المستقل وهو بعد ذكاء الصناعة على اعلى قيمة وقد حصلت على وسط حسابي (4.1186) وهو ميل عال جدا لافراد عينة الدراسة، وقد حصلت على انحراف معياري (0.72122) والذي يشير الى تجانس اعلى لعينة الدراسة حول فقرات بعد ذكاء الصناعة وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف الذي بلغ (17.51129) وهذا يفسر ان المصارف عينة الدراسة على اطلاع على توجهات المصارف الاخرى حول الخدمة المقدمة حاليا والتي سوف تقدم مستقبلا.

جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري واولوية الفقرات وفق معامل الاختلاف

المرتبة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عناصر الذكاء التنافسي
اولا: ذكاء الصناعة				
1	17.51129	.72122	4.1186	1 معرفة باتجاهات صناعة الخدمة العالية والمستقبلية
2	22.39088	.87667	3.9153	2 يتوفر للادارة معلومات كافية عن مستقبل الطلب على خدماتها
3	25.10493	1.00844	4.0169	3 لدى ادارة المصرف معرفة بالمنتجات المصرفية البديلة
4	25.98332	.99090	3.8136	4 يمتلك المصرف نظم معلومات فاعل
ثانيا: ذكاء المنافسين				
1	17.51129	.72122	4.1186	5 لدى الادارة قدرة على تحديد منافسي المصرف
2	22.39088	.87667	3.9153	6 التعرف على تحركات المنافسين المستقبلية
3	25.10493	1.00844	4.0169	7 التعرف على موقعها التنافسي في السوق الحالي
4	25.98332	.99090	3.8136	8 دراسة المنافسين غير المحتملين
ثالثا: ذكاء الموردين				
3	25.10493	1.00844	4.0169	9 مصادر معلومات لتابعة الموردين مستقبلا
4	25.98332	.99090	3.8136	10 معلومات كافية لتتكامل مع الموردين
1	17.51129	.72122	4.1186	11 رؤية عن الموردين بانهم شركاء في ارضاء الزبون

مجلة العلوم الإدارية للبحوث العلمية		العدد الثاني		أثر الذكاء التنافسي والإستراتيجي على الأداء الريادي للمصارف	
		العام 2019م			
12	وجهة نظر عملية في اختيار الموردين بفض النظر عن الاسعار	3.9153	.87667	22.39088	2
رابعا: ذكاء الزبون					
13	تمتلك مصادر معلومات كفاءة عن الزبون	4.0169	1.00844	25.10493	4
14	تستجيب الادارة بشكل استباقي لمتطلبات الزبون	4.1186	.72122	17.51129	1
15	تهتم الادارة بالآثار الخارجية على الزبون	3.9153	.87667	22.39088	3
16	تقوم الادارة بدراسة ممارسات الزبون لدى المنافسين	4.1186	.72122	17.51129	2
اجمالي الذكاء التنافسي		3.9852	0.49816	12.50025	

يجمع أفراد (عينة الدراسة) أن عينة الدراسة لدى الإدارة قدرة على تحديد منافسي المصرف بدرجة ميول عالية وبتجانس عال، إذ حصلت هذه الفقرة على انحراف معياري قدره (0.72122) وهو تجانس عال لأفراد عينة الدراسة، بوسط حسابي مقداره (4.1186) وهو أعلى من الوسط الفرضي ويدل على ميل عال لأفراد عينة الدراسة، إذ كان نصيب الفقرة (5) الأعلى ضمن فقرات البعد الثاني (ذكاء المنافسين) والمتضمنة (لدى الإدارة قدرة على تحديد منافسي المصرف) وهذا يفسر أن لدى عينة الدراسة قدرة على تحديد المنافسين الأقرب والذين يعدون مصدر تهديد وتحدي لهم.

تشير النتائج الإحصائية للفقرة (11) بأنها الأعلى من بين الفقرات البعد الثالث (ذكاء الموردين) والتي تتضمن (رؤية عن الموردين بانهم شركاء في ارضاء الزبون) إذ حصلت على وسط حسابي قد بلغ (4.1186) مما يشير إلى ميل عال لأفراد عينة الدراسة وهذا يشير إلى أن المصارف لديهم رؤية واضحة عن الموردين وتشاركهم في العمل من أجل ارضاء الزبائن، بانحراف معياري (0.72122). بمعامل اختلاف (17.51129) وهو تجانس عال لأفراد العينة في آرائهم، وقد حصلت هذه الفقرة على مرتبة الأولى بحسب معامل الاختلاف.

توضح النتائج الاحصائية للفقرة الرابعة عشر والسادسة عشر التي تتضمن (تستجيب الادارة بشكل استباقي لمتطلبات الزبون.) و(تقوم الادارة بدراسة ممارسات الزبون لدى المنافسين) ان الوسط الحسابي قد بلغ (4.1186) الذي يشير إلى ميل عال جدا لافراد عينة الدراسة بانحراف معياري (0.72122). بمعامل اختلاف (17.51129) وهو تجانس عال مقبول لافراد العينة في آرائهم، وقد حصلت هذه الفقرة على مرتبة الاولى بحسب معامل الاختلاف.

ثانيا: الذكاء الاستراتيجي

يتضمن بعد الذكاء الإستراتيجي على (12) فقرة وقد حصل على وسط حسابي (3.9915) وهو ميل عال لافراد عينة الدراسة على فقرات المتغير الثاني المستقل، بواقع انحراف معياري (0.6197) وهو تجانس مقبول لافراد عينة الدراسة بمعامل اختلاف(15.52549) وهذا يشير الى اتفاق عال لافراد عينة الدراسة على فقرات المتغير الثاني الذكاء الاستراتيجي، كما موضح في الجدول(7)

جدول(7)الوسط الحسابي والانحراف المعياري واولوية الفقرات وفق معامل الاختلاف

المرتبة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
				الذكاء الاستراتيجي
4	22.39088	.87667	3.9153	17 تم تحديد الاهداف بوعي وادراك للسنوات القليلة القادمة
10	25.10493	1.00844	4.0169	18 خصائص استراتيجية المصرف معروفة من قبل الكل
1	17.51129	.72122	4.1186	19 رغبة من كل المدراء بمشاركة بنظرة مستقبلية للتوجه الاستراتيجي للمصرف
5	22.39088	.87667	3.9153	20 استراتيجية المصرف واضحة لك وللعاملين من اجل العمل
9	25.10493	1.00844	4.0169	21 هل تجري مناقشات الاستراتيجية بطريقة منفصلة عن جهودك في التخطيط طويل الامد
2	17.51129	.72122	4.1186	22 يتوفر لفروعك التنفيذية استراتيجيات محددة وواضحة النص
6	22.39088	.87667	3.9153	23 تتوفر للمصرف استراتيجيات محددة وواضحة
8	25.10493	1.00844	4.0169	24 هل تحدد استراتيجيتك المستقبلية خططك وميزانيتك
11	25.98332	.99090	3.8136	25 تدعم الاستراتيجيات التنفيذية للفروع استراتيجية الكلية للمصرف

مجلة العلوم الإدارية للبحوث العلمية		العدد الثاني		أثر الذكاء التنافسي والإستراتيجي على الأداء الريادي للمصارف	
		العام 2019م			
26	يتم مراجعة الاداء الكلي للمصرف في ضوء الاداء الاستراتيجية اتناج العمل او كليهما	4.1186	.72122	17.51129	3
27	تطبيق ما تنص عليه الاستراتيجية في اجراء تغيير في اداء المنظمة	3.9153	.87667	22.39088	7
28	تستخدم الافتراضات التي تضعها البيئة في الصياغة الاستراتيجية	4.0169	1.00844	25.10493	12
	اجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف	3.9915	0.6197	15.52549	

تشير النتائج الاحصائية ان الفقرة (19) التي تتضمن (رغبة من كل المديرين بمشاركة بنظرة مستقبلية للتوجه الاستراتيجي للمصرف) قد حازت على وسط حسابي (4.1186) تبين هذه النتيجة ان مديري المصارف والمفوضين لديهم رغبة شديدة في مشاركة مجلس الادارة في وضع رؤية استراتيجية وتوجه ستراتيبي لتحديد مسار عمل المصارف بوصفهم اعضاء في مجلس الادارة، وهو ميل عال جدا لافراد عينة الدراسة نحو الفقرة، بانحراف معياري (.72122) ومعامل اختلاف (17.51129) والتي حازت على مرتبة الاولى ضمن البعد الوسيط (التفاعلي) الذكاء الاستراتيجي.

يتضح من نتائج الدراسة ان الفقرة (22) قد حازت على المرتبة الثانية بوسط حسابي (4.1186) وهو ميل عال لافراد عينة الدراسة للفقرة المتضمنة (يتوفر لفروعك التنفيذية استراتيجيات محددة وواضحة النص) وهذا يشير الى وجود استراتيجيات فرعية للمصارف الفرعية للمصرف الام الذي تتسم بالوضوح والشفافية، وبانحراف معياري (.72122) الذي يشير الى تجانس في آراء عينة الدراسة بمعامل اختلاف (17.51129).

وجد ان افراد عينة الدراسة تميل الى الفقرة (17) المتضمنه (تم تحديد الاهداف بوعي وادراك للسنوات القليلة القادمة) بوسط حسابي (3.9153) وهو اقل وسط حسابي في البعد بانحراف معياري (.87667) الذي يشير الى تجانس في آراء عينة الدراسة بمعامل اختلاف (22.39088)، اذ حازت على المرتبة السابعة.

ثالثاً: الاداء الريادي

يتضمن المتغير التابع (الاداء الريادي) من (12) فقرة بأربعة ابعاد فرعية وهي (التخطيط المسبق، الكفاءة والفاعلية، ومؤشر الريادية، التجديد والتحديث)، اذ تتباين في الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بناء على اختلاف استجابات عينة الدراسة، اذ يلاحظ ان النتائج الاحصائية تشير الى وسط حسابي للمتغير التابع (الاداء الريادي) قد بلغ (3.9661) الذي يدل على ميل عال لافراد عينة الدراسة نحو فقرات متغير الاداء الريادي، وانحراف معياري (0.48124) الذي يشير الى تجانس في اراء عينة الدراسة بمعامل اختلاف (12.13383).

جدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري واولوية الفقرات وفق معامل الاختلاف

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الاداء الريادي			
التخطيط المسبق			
29	4.1186	.72122	17.51129
يعد الاداء المنظمي رياديا اذ ساعد المنظمة او مكنها من اعداد الخطط وتنفيذها بما يحقق اهداف ورسالة المنظمة وغاياتها.			
30	3.9153	.87667	22.39088
يمكن تحسس الاداء الريادي للمنظمات، اذا نجح ادائها في جعل المنظمة محط اعين المنتسبين والكوادر المختلفة للعمل فيها.			
31	4.0169	1.00844	25.10493
يعد الاداء رياديا، اذا ساعد المنظمة ان تكون سباقة وذات مبادرة في طرح منتجات جديدة.			
كفاءة والفاعلة			
32	3.8136	.99090	25.98332
يمكن ان تكون المنظمة ريادية، في حالة ادائها يتصف بالفاعلية			
33	4.1186	.72122	17.51129
ان الاستثمار الجيد للمنظمة وحسن التصرف بمواردها ممكن ان تكون صفة المنظمة الريادية.			
34	3.9153	.87667	22.39088
يحقق التوجه الريادي للمنظمة المزايا التنافسية المستدامة			
المؤشر الريادي			
35	4.0169	1.00844	25.10493
ان نسبة الربحية العالية للمنظمة يعد احد صفات المنظمة الرائدة			

أثر الذكاء التنافسي والإستراتيجي على الأداء الريادي للمصارف			العدد الثاني العام 2019م	مجلة العلوم الإدارية للبحوث العلمية
25.98332	.99090	3.8136	36	تتصف المنظمات الريادية بالابداع
17.51129	.72122	4.1186	37	احد اهم مؤشرات المنظمة الريادية هو كبر حجم المبيعات والحصة السوقية
				التجديد والتحديث
22.39088	.87667	3.9153	38	هناك رغبة شديدة للمنظمة الريادية في الدخول في مشاريع ذات مغامرة
25.10493	1.00844	4.0169	39	اغلب انشطه ومنتجات المنظمة ذات تجديد وتحديث مستمر
25.98332	.99090	3.8136	40	هناك تحسين مستمر على العمليات والانشطة داخل المنظمة الريادية
12.13383	0.48124	3.9661		اجمالي الاداء الريادية

من خلال نتائج التحليل الاحصائية يلاحظ ان اعلى وسط حسابي كان من نصيب بعد التخطيط المسبق، لقد بلغ مقدار والوسط الحسابي (4.0169) هو ميل عال لأفراد عينة الدراسة بانحراف معياري (0.6736) مما يشير الى تجانس في آراء عينة الدراسة بمعامل اختلاف (16.76915)، وهذا يشير على اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد.

اذ بلغ اعلى مقدار في الوسط الحسابي للفقرة (29) المتضمنة (بعد الاداء المنظمي رياديا اذا ساعد المنظمة أو مكنها من اعداد الخطط وتنفيذها بما يحقق اهداف ورسالة المنظمة وغاياتها) بـ (4.1186) وهو ميل عال لافراد عينة الدراسة وهذا يفسر أن عينة الدراسة تحدد ادائها متميزا اذا تحققت اهدافها، بانحراف معياري (0.7212) الذي يشير إلى تجانس في آراء عينة الدراسة بمعامل اختلاف (17.51129)، كذلك جاءت النتائج متشابهة للفقرات (33) المتضمنة (ان الاستثمار الجيد للمنظمة وحسن التصرف بمواردها يمكن ان تكون صفة المنظمة الريادية)، والفقرة (37) المتضمنة (أحد أهم مؤشرات المنظمة الريادية هو كبر حجم المبيعات والحصة السوقية) على لبعدي الكفاءة والفاعلية ومؤشر الريادية التوالي أما البعد الاخير فقد كانت الفقرة (39) قد حصلت على

أعلى وسط حسابي (4.0169) مما يشير إلى ميل عال لأفراد عينة الدراسة للفقرة المتضمنه (اغلب انشطه ومنتجات المنظمة ذات تجديد وتحديث مستمر) بانحراف معياري (1.00844) الذي يشير إلى تجانس في آراء عينة الدراسة بمعامل اختلاف (25.10493).

رابعاً: المفاضلة للمتغيرات والابعاد وفق الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

تشير النتائج الاحصائية الى وجود تباين في الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمغيرات وابعاد الدراسة، على الرغم من ان كل المتغيرات الرئيسة والابعاد متقاربة وتشير الى ميل عال لأفراد عينة الدراسة على فقرات الابعاد والمتغيرات الدراسة.

جدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

المتغيرات والابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
ذكاء الصناعة	3.9661	0.48124	12.13383
ذكاء المنافسين	3.9661	0.48124	12.13383
ذكاء الموردين	3.9661	0.48124	12.13383
ذكاء الضيف	4.0424	0.62483	15.45691
الذكاء التنافسي	3.9852	0.49816	12.50025
الذكاء الاستراتيجي	3.9915	0.6197	15.52549
التخطيط المسبق	4.0169	0.6736	16.76915
بعد الكفاءة والفاعلية	3.9492	0.38563	9.764762
مؤشرات المنظمة الريادية	3.9831	0.49682	12.4732
التجديد والتحديث	3.9153	0.58261	14.88034
الاداء الريادي	3.9661	0.48124	12.13383

خامساً: علاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية والابعاد:

يؤكد الجدول (10) علاقات الارتباط بين ابعاد المتغير الرئيس الذكاء التنافسي والاستراتيجي وابعاد المتغير التابع الاداء الريادي، اذ تشير نتائج التحليل الاحصائي الى وجود علاقات ارتباط لأغلب ابعاد الدراسة، عند مستوى معنوية (0.01) اي عند درجة ثقة 99% وعند (0.05) عند درجة ثقة (95%).

جدول (10) علاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية والابعاد

الاداء الريادي	ابعاد المتغير المعتمد				المتغير الوسيط	المتغير المستقل
	التجديد والتحديث	المؤشر الريادي	الكفاءة والفاعلية	تخطيط مسبق	الذكاء الاستراتيجي	
.992**	.992**	.884**	.907**	.901**	.941**	ذكاء صناعة
.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى المعنوية
.992**	.992**	.884**	.907**	.901**	.941**	ذكاء منافسين
.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى المعنوية
.992**	.927**	.884**	.907**	.901**	.941**	ذكاء موردين
.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى المعنوية
.837**	.622**	.678**	.709**	.948**	.895**	ذكاء ضيف
.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى المعنوية
.977**	.837**	.992**	.918**	.980**	.942**	الذكاء التنافسي
.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى المعنوية

اذ يلاحظ ان هناك علاقات ارتباط قوية بين ابعاد المتغيرات الرئيسية للبحث لكل من ابعاد (الذكاء التنافسي) و (الذكاء الاستراتيجي) وكذلك مع المتغير التابع (الاداء الريادي) وابعاده عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى كلما كانت عينة الدراسة ذات اهتمام بالذكاء التنافس والاستراتيجي ستحقق اداء ريادي متميز لاسيما ان سوق البيئة العراقية متضاربة وغير مستقرة، اذ لا بد من الاهتمام بالذكاء التنافسي لما له من دور في رفع قيمة المصارف في سوق

الأوراق المالية وكذلك السمعة الجيدة للمصرف سيعكس على رضا الزبون على تلك المصارف.

سادسا: تأثير الذكاء الاستراتيجي في الاداء الريادي:

يوضح الجدول الآتي ان نتائج التحليل الاحصائي لعينة الدراسة، تبين ان معامل التحديد ($R^2=0.867$) وهذا يفسر ان نسبة (87%) للذكاء الاستراتيجي يؤثر في الاداء الريادي اما بقية النسبة فتعود الى عوامل اخرى. اما القيمة المحسوبة لاختبار ($F=372.412$) توضح ان هناك تأثير للذكاء الاستراتيجي بشكل عام في الاداء الريادي، عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي.

جدول (11) تأثير الذكاء الاستراتيجي في الاداء الريادي

التغير المستقل	معامل الانحدار	T	Sig.	R	R2	F	Sig.	التغير المعتمد	العنوية
الذكاء الاستراتيجي	a	1.079	.000	.931 ^a	.867	372.412	.000 ^b	الاداء	معنوية
	B	.723	.000					الريادي	

يلاحظ من الجدول ان القيمة الثابتة ($a=1.079$) وهذا يعني ان الذكاء الاستراتيجي لعينة الدراسة اذا تساوي صفر فان متغير الاداء الريادي لن تقل عن هذه القيمة، اما قيمة معامل الانحدار فيبين ان هناك تأثير لبعض العوامل والذي يفسر اذا كان الذكاء الاستراتيجي يزداد بوحدة واحدة فان الاداء الريادي ستزداد بنفس القيمة، اما اختبار (t) فيوضح ان هناك تأثير واهمية اكبر وذات فروق معنوية بين متغيرات الدراسة (الذكاء الاستراتيجي والاداء الريادي)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي في المتغير التابع الاداء الريادي.

سابعاً: تأثير الذكاء التنافسي في الاداء الريادي

يوضح الجدول الاتي ان نتائج التحليل الاحصائي لعينة الدراسة، تبين ان معامل التحديد ($R^2=0.969$) وهذا يفسر ان نسبة (97%) للذكاء التنافسي يؤثر في الاداء الريادي اما بقية النسبة فتعود الى عوامل اخرى. اما القيمة المحسوبة لاختبار ($F=1797.527$) توضح ان هناك تأثير للذكاء التنافسي بشكل عام في الاداء الريادي، عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يوضحه الجدول الاتي.

جدول (12) سابعاً: تأثير الذكاء التنافسي في الاداء الريادي

التغير المستقل	معامل الانحدار	t	Sig.	R	R2	F	Sig.	التغير المستقل	
								a	B
الذكاء التنافسي	a	1.953	.056	.985 ^a	.969	1797.527	.000 ^p	الاداء	معنوية
	B	42.397	.000					الريادي	

يلاحظ من الجدول ان القيمة الثابتة ($a=0.176$) وهذا يعني ان الذكاء التنافسي لعينة الدراسة إذا كانت تساوي صفر فان متغير الاداء الريادي لن يقل عن هذه القيمة، اما قيمة معامل الانحدار فيبين ان هناك تأثير لبعض العوامل والذي يفسر اذا كان الذكاء التنافسي يزداد بوحدة واحدة فان الاداء الريادي ستزداد بنفس القيمة، اما اختبار (t) فيوضح ان هناك تأثيراً واهمية اكبر وذات فروق معنوية بين متغيرات الدراسة (الذكاء التنافسي والاداء الريادي)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي في المتغير التابع الاداء الريادي.

ثامناً: تأثير الذكاء التنافسي والإستراتيجي في الاداء الريادي:

تشير النتائج الاحصائية إلى أن كل من المتغيرات الرئيسية (الذكاء التنافسي والذكاء الاستراتيجي) يؤثران في الاداء الريادي من خلال قيمة

(F=1161.601) عند مستوى معنوية (0.01) ومعامل تحديد (.976) الذي يفسر أن هناك نسبة (98%) للذكاء التنافسي والاستراتيجي تؤثر في الاداء الريادي أما بقية النسبة فإنها تعود لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج وهذا يشير إلى قبول الفرضية الرابعة التي تتضمن (يزداد تأثير الذكاء التنافسي والاستراتيجي في خلق اداء ريادي للمصرف الناجح) وهذا يثبت أن العينة لها مؤشرات محدد للاداء الريادي وهذا أيضا دليل على أن عينة الدراسة تطبق اغلب الابعاد الخاصة بالمتغيرين وهذا يشير ايضا الى ان القيادات العليا تأخذ بالحسبان الذكاء التنافسي والاستراتيجي.

جدول (13) تأثير الذكاء التنافسي والاستراتيجي في الاداء الريادي

التغير المستقل	معامل الانحدار	T	Sig.	R	R2	F	Sig.	التغير المعتمد	المعوية
الذكاء التنافسي	A	-0.35-	.366-	.716	.988 ^a	.976	.000 ^b	الاداء الريادي	معوية
	B	1.265	16.119	.000					
الذكاء الاستراتيجي		-261-	4.138-	.000					

اولا: الاستنتاجات

- 1- تظهر نتائج الدراسة ان هناك دورا كبيرا جدا للذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء الموردين، ذكاء المنافسين، ذكاء الصناعة، ذكاء الزبون) في تحسين اداء المصارف للحصول على الريادية في السوق المصرفي.
- 2- يعزز الذكاء الاستراتيجي رؤية الاستراتيجية للمصرف ويحدد مسار عمله بشكل سليم في اختيار احد البدائل الاستراتيجية والتوجه نحو الريادية في القطاع المصرفي.
- 3- يوجد وعي وادراك للقيادة العليا في المصارف عينة الدراسة حول الذكاء التنافسي والاستراتيجي للحصول على الموقع المتميز في السوق.

4- ان التوجه الاستراتيجي للمصارف عينة الدراسة نحو ابعاد الذكاء التنافسي وتوظيفها لتحقيق الميزة التنافسية يسهم في رقي وتقدم عينة الدراسة في السوق العراقية ومن ثم يسهم في بناء الاقتصاد الوطني.

ثانياً: التوصيات

- 1- ان تعزيز القيادات العليا في المصارف لمفهوم الذكاء الاستراتيجي سيسهم على بناء قدرات ريادية تساعد في تطوير الافكار والخطط والمشاريع المستقبلية.
- 2- العمل على توظيف ابعاد اضافية للذكاء الاستراتيجي في نموذج الدراسة لمعرفة مدى تأثيرها في الاداء الريادي.
- 3- استثمار ابعاد وعناصر كل من الذكاء التنافسي والاستراتيجي من قبل الادارة العليا في المصارف عينة الدراسة بما يسهم في بناء ميزة تنافسية واداء ريادي في السوق العراقي.
- 4- ينبغي الاخذ بالحسبان اليقظة التنافسية للمنافسين عند الاخذ بالذكاء التنافسي والاستخبارات التنافسية وجمع المعلومات عن المنافسين.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية:

- 1 (النعيمي، صلاح عبد القادر. (2008). "المدير... القائد والمفكر الإستراتيجي"، ط 1، عمان: دار اثناء للنشر والتوزيع.
- 2 (قاسم، سعاد حرب. (2011). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للاونروا، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

3. الكواز، سعد محمود، يحيى، عبد السلام علاء، إبراهيم، طارق نوري (2012). إسهام المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي - دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق -، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 23 - 26 نيسان 2012، عمان.
- 4) داود، فضيلة سلمان: 2011" التنافسية على وفق الحاكمية وريادية المنظمات: دراسة تطبيقية في قطاعي المصارف والاتصالات العاقية، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
- 5) العبادي، على رزاق، الموسوي، هاشم مهدي: 2015" تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية (دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، بحث منشور.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

- 1) Štefániková , L. And Masárová , G. (2014). The need of complex competitive intelligence, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 110, 669 – 677.
- 2) Bose , Ranjit. (2008). Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis , Industrial Management and Data Systems , 108 (4), 510-528.
- 3) Nikolaos , Tsokanas and Evangelia , Fragouli. (2012).Competitive Intelligence: concept , context and a case of its application , Science Journal of Business Management , 2012(2) , 1-15.

- 4) Nasri , Wadie. (2011). Competitive intelligence in Tunisian companies , Journal of Enterprise Information Management , 24(1) , 53-67.
- 5) Weiss , Arthur and Naylor , Ellen. (2010). Competitive Intelligence: How Independent Information Professionals Contribute to Organizational Success , Bulletin of the American Society for Information Science and Technology , 37(1) , 30 – 34.
- 6) Adidam , Phani Tej , Banerjee, Madhumita and Shukla, Paurav. (2012). Competitive intelligence and firm's performance in emerging markets: an exploratory study in India , Journal of Business & Industrial Marketing , 27(3) , 242–254.
- 7) Pellissier, R. and Nenzhelele, T.E. (2013). Towards a universal definition of competitive intelligence. SA Journal of Information Management, 15(2), 1-7.
- 8) Sanayei , Ali and Aghaeifar , Ali. (2012). Introduce a model for CI quotient measurement A case study in TCE (an Iranian enterprise) , Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business , 3(10) , 703-716.
- 9) April , K. , Bessa , J. (2006). A Critique of the Strategic Competitive Intelligence Process within a Global Energy Multinational , Problems and Perspectives in Management , 4(2).
- 10) Taib , KM, Yatin, SFM, Ahmad , AR and Mansor , AN. (2008). Knowledge Management and Competitive Intelligence: A Synergy for Organizational Competitiveness in the K- Economy, Communications of the IBIMA Journal, 8, 25-34.

- 11) Nasri , Wadie. (2012). Conceptual Model of Strategic Benefits of Competitive Intelligence Process, International Journal of Business and Commerce. 1(6), 25-35.
- 12) Fatoki , Olawale. (2014). The Competitive Intelligence Activity of Immigrant Entrepreneurs in South Africa, Journal of Social Sciences, 38(1), 1-8.
- 13) Gabriel , J. M. Odinioha. (2012). Competitive Intelligence as Panacea for Environmental Vagaries in Nigeria , Economic Journal of A 2 Z, 1(1), 25-30.
- 14) Miller, Stephen H. (2007). Competitive Intelligence: an overview , <http://www.scip.org/Library/overview.pdf>
- 15) Du Toit, A.S.A. & Sewdass, N. (2014). A comparison of competitive intelligence activities in Brazil, Malaysia, Morocco and South Africa, Acta Commercii 14(1), 1-7. <http://dx.doi.org/10.4102/ac.v14i1.234>.
- 16) Mehrmanesh, Hassan & Asgharian, Hassan , 2015, Surveying The Influence Of Competitive Intelligence On E-Banking Development (Evidence From Iran), Albertiana Journal , 82(Special Issue), 57-63.
- 17) Du Toit , A.S.A. (2013). Comparative Study of Competitive Intelligence Practices between Two Retail Banks in Brazil and South Africa , Journal of Intelligence Studies in Business ,2 ,30-39.
- 18) Zeng, L., Xu, L., Shi, Z., Wang, M. and Wu, W., 2007, 'Techniques, process, and enterprise solutions of business intelligence', IEEE Conference on Systems, Man, and Cybernetics, Taipei, Taiwan, October 8–11, 2007.
- 19) Brody, R., 2008, 'Issues in defining competitive intelligence: An exploration', Journal of Competitive Intelligence and Management 4(3), 3–16.

- 20) Weiss, A. & Naylor, E., 2010, 'Competitive intelligence: How independent information professionals', American Society for Information Science and Technology 37(1), 30-34.
- 21) Fleisher, C.S., 2008, 'Using open source data in developing competitive and marketing intelligence', European Journal of Marketing 42(7/8), 852–866.
- 22) Strauss, A.C. & Du Toit, A.S.A., 2010, 'Competitive intelligence skills needed to enhance South Africa's competitiveness', Aslib Proceedings: New Information Perspective 62(3), 302–320.
- 23) Magrinho, A., Franco, M. & Silva, J.R., 2011, 'Competitive intelligence system: A research model tested in Portuguese firms', Business Process Management Journal 17(2), 332–356.
- 24) Maccoby, Michael. (2011) Strategic Intelligence: A Conceptual System Of Leadership For Change , Journal of Performance Improvement 50(3), 32 – 40.
- 25) Liebowitz , Jay. (2006). Strategic Intelligence: Business Intelligence , Competitive Intelligence , and Knowledge management , 1st ed. , Florida: Auerbach Publications.
- 26) Kruger , Jean-Pierre. (2010). A Study Of Strategic Intelligence As A Strategic Management Tool In The Long-Term Insurance Industry In South Africa , Master Thesis , University Of South Africa, Business Management.