

الاداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي بحث استطلاعي في عينته من المصارف الاهلية

أ.م. د. فضيلة سلمان داود / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

المستخلص

يهدف البحث 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 الى جعل المصرف رائدا في الاسواق ومحط اعين المنافسين والمصارف الاخرى للاقتداء به .

تم اختيار موضوع البحث 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 (59 شخصا 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 البحث.

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



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
العدد 90 المجلد 22
الصفحات 218-239

المبحث الاول / المنهجية العلمية للبحث وبعض الدراسات السابقة

اولا: المنهجية العلمية للبحث

1- مشكلة البحث

شهد العلم تغيير كبير في مجمل نواحي الحياة وابتداء من العقد الاخير للقرن الماضي ولا سيما في بيانات الاعمال التنافسية، والذي انعكس تأثيراته بوضوح على الممارسات الادارية و طبيعة العلاقات التنظيمية لا سيما في ظل تطورات تقنية متسارعة، وكذلك ادوار 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 والبحث عن اساليب علمية ملائمة يمكن من خلالها استطلاع المستقبل والاستعداد لمواجهة هذا التيار من التطورات والتغيرات في بيئة القطاع المصرفي.

ان موضوع الذكاء التنافسي والاستراتيجي فكرا و فلسفة ومكونات قد كان وما زال 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 البحث متمثلة في الإجابة عن السؤال الرئيس الاتي:-

كيف يمكن تطوير اداء المصارف راديا باستخدام الذكاء التنافسي والاستراتيجي ؟
وقد انبثقت من السؤال الرئيس السابق، الأسئلة الفرعية الاتية:-

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

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

2- أهداف البحث:

بسعي البحث لتحقيق الأهداف الاتية:-

أ- التعرف على متطلبات تطبيق الذكاء التنافسي في عينة البحث.

ب- تسليط الضوء على اهم عناصر الذكاء التنافسي والاستراتيجي لرسم مسار وتوجه المصارف عينة البحث.

ت- توضيح العلاقة بين الذكاء التنافسي والاستراتيجي والاداء الريادي.
ث- بيان اثر الذكاء التنافسي والاستراتيجي في الاداء الريادي للمصارف.

3- أهمية البحث

تظهر أهمية هذا البحث 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 البحث.

4- منهجية البحث

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

5- اداة قياس البحث

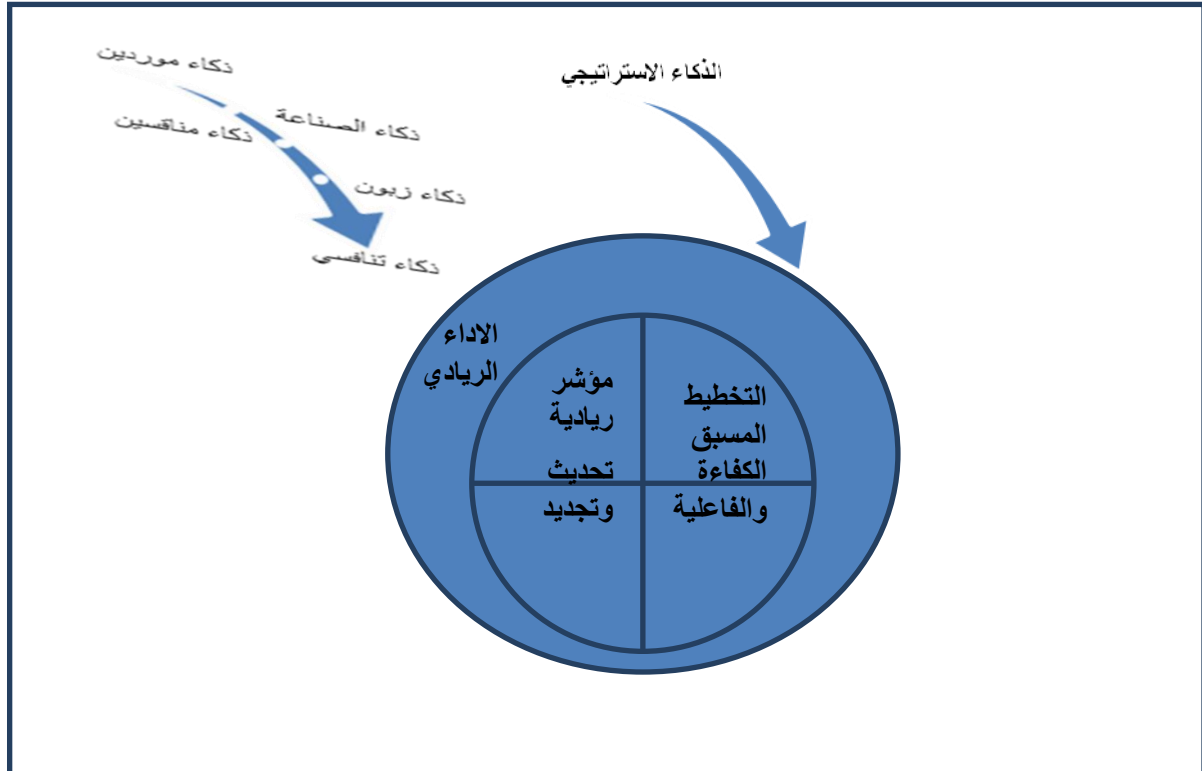
تم الاطلاع على الادبيات الادارية والاستراتيجية وتمت صياغة وبناء مقياس البحث، اذ تم استخدام ثلاثة متغيرات رئيسة وهما (الذكاء التنافسي والذكاء الاستراتيجي والاداء الريادي) حيث يتكون المتغير الاول من اربعة ابعاد فرعية وهي (الذكاء الصناعي، ذكاء المنافسين، ذكاء الموردون، ذكاء الزبائن) اما المتغير الثاني الذكاء الاستراتيجي والمتغير التابع الاداء الريادي وابعاده هي (التخطيط المسبق، الكفاءة والفاعلية، مؤشر الريادة، التحديث والتجديد). كما مبين في الجدول الاتي.

جدول () متغيرات وابعاد مقياس البحث

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 & zimmerman:2009	12
الاداء الريادي	التخطيط المسبق	العطواني ومجد:2014	3
	الكفاءة والفاعلية	العطواني ومجد:2014	3
	مؤشر الريادية	داود، 2011 بتصرف	3
	التجديد والتحديث	داود 2011 بتصرف	3
			40

6- مخطط البحث الفرضي

يوضح المخطط (1) أنموذج البحث الذي وضعته الباحثة مساراً لها في تحديد المعالم الاساس لدراستها، ويتمثل جانبيين، اذ يمثل الجانب الاول التخطيط الاستراتيجي (ابعادة)، اذ يعتمد التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من الابعاد التي تسهم في تعزيز الادارة السليمة للجامعات العراقية، اما الجانب الثاني فقد تضمن (استراتيجية ريادية الجودة) وابعادها لغرض تكامل كل من التخطيط الاستراتيجي بوصفه اداة فاعلة في نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، وبما يعزز من سمعة ورسالته هذه المؤسسات التعليمية.



شكل (1) المخطط الافتراضي للبحث

4- **فرضيات البحث:** استناداً الى مشكله البحث وبالاستعانة بما عرضته الدراسات السابقة يمكننا ان نحدد الفرضيات الرئيسية بالاتي:-

جدول (1) فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية	
ف1	توجد روابط حقيقية مقبولة بين الذكاء التنافسي والاستراتيجي مع الاداء الريادي لعينة البحث في اطار البيئة الحالية.
ف2	يزداد تأثير الذكاء الاستراتيجي قوة في خلق اداء ريادي للمصرف الناجح
ف3	يزداد تأثير الذكاء التنافسي قوة في خلق اداء ريادي للمصرف الناجح
ف4	يزداد تأثير الذكاء التنافسي والاستراتيجي في خلق اداء ريادي للمصرف الناجح

5- **الصدق والثبات لمتغيرات البحث:**

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 وللاستمرارية 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 Cron -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

الباحث والسنة	Skerrett 2009
عنوان البحث	The state of competitive intelligence within newzeland private and public sector organizations
مجال البحث	حالة الذكاء التنافسي في منظمات القطاع الخاص والعام في نيوزيلندا
منهج البحث	مدراء تنفيذيين , اعضاء هيئة ادارية دراسة مقارنة
عينة البحث	65 فرد
هدف البحث	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 البحث	تبين من النتائج ان افراد العينة يرون الذكاء التنافسي بشكله العملي كما انه من الممكن ان يتم تحسين عمليات الذكاء التنافسي بحيث يكون لها تأثير مباشر على سمعة الشركات وحصتها السوقية , 79 % من المنظمات المبحوثة قد الزمت نفسها ماليا لاداء عملية الذكاء التنافسي
نقاط الاختلاف عن البحث الحالية	اجريت البحث في بيئة غير عراقية , مجتمع البحث غير سياحي , البحث مقارنة
نقاط التشابه مع البحث الحالية	استخدمت البحث استمرارية الاستبيان والمقابلة الشخصية
الاستفادة من البحث	تحديد متغيرات البحث/ التعرف على نقاط التشابه والاختلاف بين المفاهيم



الاداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي بحث استطلاعي في عينة من المصارف الاهلية

Gerrikagoitia et al 2009	الباحث والسنة
Competitive intelligence applied to tourism destination management: Hotel market monitor الذكاء التنافسي المطبق على إدارة الوجهة السياحية: فندق رصد السوق	عنوان البحث
مدراء أقسام القصد السياحي في فنادق الدرجة الممتازة في اسبانيا	مجال البحث
دراسة تجريبية	منهج البحث
72 مديراً	عينة البحث
التعريف باساسيات الذكاء التنافسي وادواته لتصميم سياسات واستراتيجيات ادارية سياحية لفنادق الدرجة الممتازة في اسبانيا	هدف البحث
الارتباط	الاساليب الاحصائية
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 .	اهم نتائج البحث
البحث تجريبية , اجريت البحث في بيئة غير عراقية	نقاط الاختلاف عن البحث الحالية
مجتمع البحث مجتمع سياحي	نقاط التشابه مع البحث الحالية
المساعدة في تحقيق اضافة معرفية فيما يتعلق بمتغير الذكاء التنافسي	الاستفادة من البحث

2015: علي رزاق العابدي, هاشم مهدي الموسوي	الباحث والسنة
تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية (دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق)	عنوان البحث
شركة كورك للاتصالات المتنقلة	مجال البحث
منهج وصفي	منهج البحث
88 شخص في الشركة من اصل 310 شخص	عينة البحث
يهدف هذا البحث 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 لابد 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 حادق ومبدع للوصول لذلك.	هدف البحث
اجري تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأدوات الإحصائية الملائمة من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي (AMOS.20) وبرنامج (SPSS V.17)	الاساليب الاحصائية
أظهرت النتائج صحة أغلب فرضيات البحث وبالاعتماد عليها صيغت عدد من الاستنتاجات التي توصي بضرورة اعتماد إدارة الشركة المبحوثة على مؤشرات الذكاء الاستراتيجي وخفة حركة مواردها وعملياتها وهيكلها بما يضمن تحقيق السيادة الاستراتيجية	اهم نتائج البحث
استخدام متغيري الذكاء التنافسي والاستراتيجي والاداء الريادي معا وايضا تم تطبيق البحث في قطاع مصرفي	نقاط الاختلاف عن البحث الحالية
فقط في متغير الذكاء الاستراتيجي	نقاط التشابه مع البحث الحالية
تم الاستفادة منه في الدراسات السابقة واطلاع على الجانب العملي	الاستفادة من البحث

المبحث الثاني / الاطار النظري

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

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 البحثية، 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 و التعاريف 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) كونه 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) بأنها 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 و تحليلها 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 : 247 ; Štefániková and Masárová , 2014 : 672). 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 , 2013 : 1 ; Pellissier & Nenzhelele , 2012 : 706 & Aghaeifar). 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 و التحقيق 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 كانت 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 آراء 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 منظم إلى فشل المنظمة في قطاع الأعمال (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 (Gabriel , 2012 : 28 ; e. g., Nikolaos & Evangelia , 2012 : 4) ، والبعض الآخر ذكر انها خمسة مراحل (Bose , 2008 : 513 ; e. g. , MILLER , 2007 : 2) ، و آخرين ينظرون الى عملية الذكاء التنافسي نظرة شمولية تتوسع لتصل الى سبعة مراحل ، إذ يؤكد كل من (Pellissier & Nenzhelele , 2013 : 1) 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.

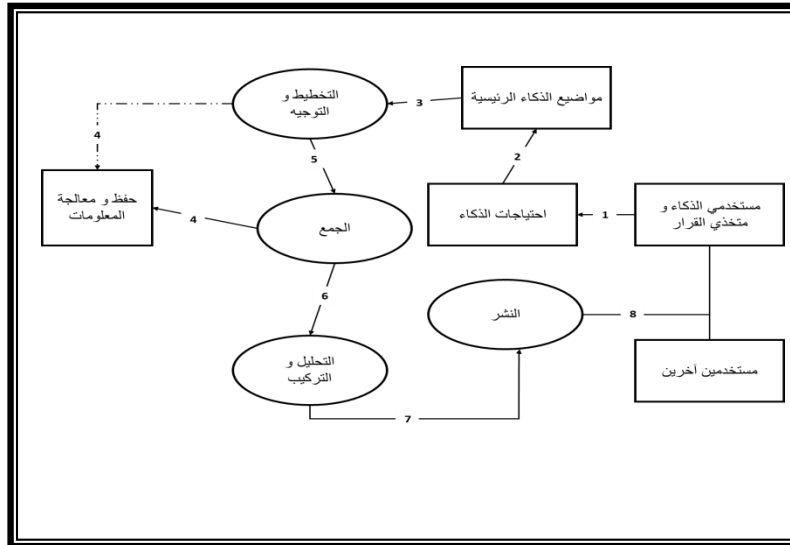
ت- جمع **Collection** : يجري في هذه المرحلة جمع المعلومات عن البيئة الخارجية والمنافسين بطريقة أخلاقية وقانونية وقد اكدت عليه مؤسسة المحترفين في مجالات الذكاء الاستراتيجي والتنافسي (**SCIP**) **Strategic and Competitive Intelligence Professionals**) عام 2013 من خلال مدونة لقواعد السلوك ورفع مستوى المعايير 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 المحتفظ 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 و متخذي 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.

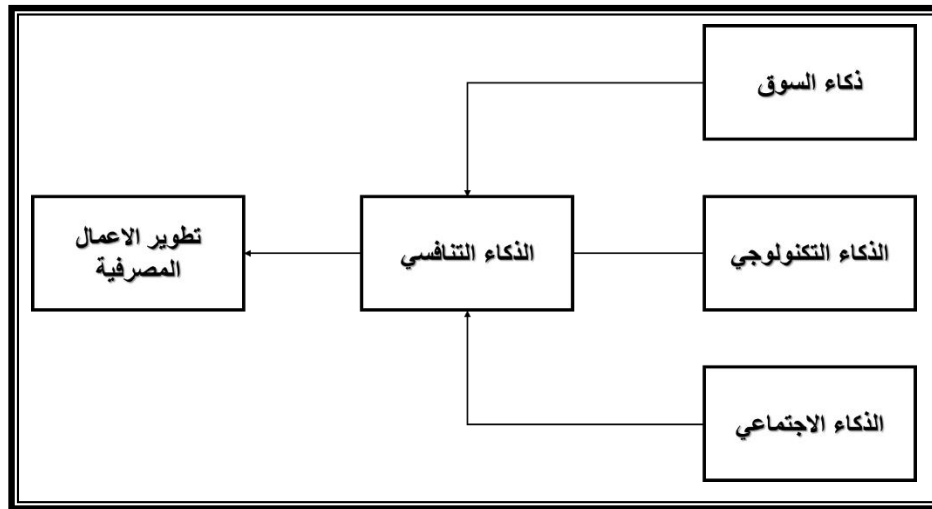
6- نماذج الذكاء التنافسي في القطاع المصرفي

قدم عدد من الباحثين من خلال ادبياتهم نماذج عديدة توضح تأثير الذكاء التنافسي في القطاع المصرفي وعملياته ، إذ قدم (Mehrmanesh & Asgharian , 2015 : 60) 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 :

أ- الذكاء التكنولوجي Technological intelligence : يمثل المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا المتواجدة في البيئة الخارجية و المستخدمة من قبل المنافسين، وتستخدم هذه المعلومات لاكتساب ميزة تنافسية تكنولوجية.

ب- 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.

ت- 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 يساهم في اداء ريادي لعينة البحث. 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 (22 : 2006 , Liebowitz).

- 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 ، 180).

- يمثل حاجة المنظمة لمعرفة بيئة الأعمال التي تعمل بها لتمكينها من اكتساب المعرفة في عملياتها الحالية من أجل التنبؤ وإدارة التغيير في المستقبل، و صياغة استراتيجيات مناسبة قادرة على خلق قيمة مضافة للزبون و تحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة (99 , 2010 , Kruger).

1- عناصر الذكاء الاستراتيجي :

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

1 – **الاستشراف** Foresight : يعكس الاستشراف قابلية الفرد على التفكير بالاستناد الى قوى غير مرئية وغير مدركة الا انها تساهم في صنع المستقبل ، وتمثل 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 للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وحركيتها.
ت – طرائق افضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة و تفعيل التغييرات الاستراتيجية.

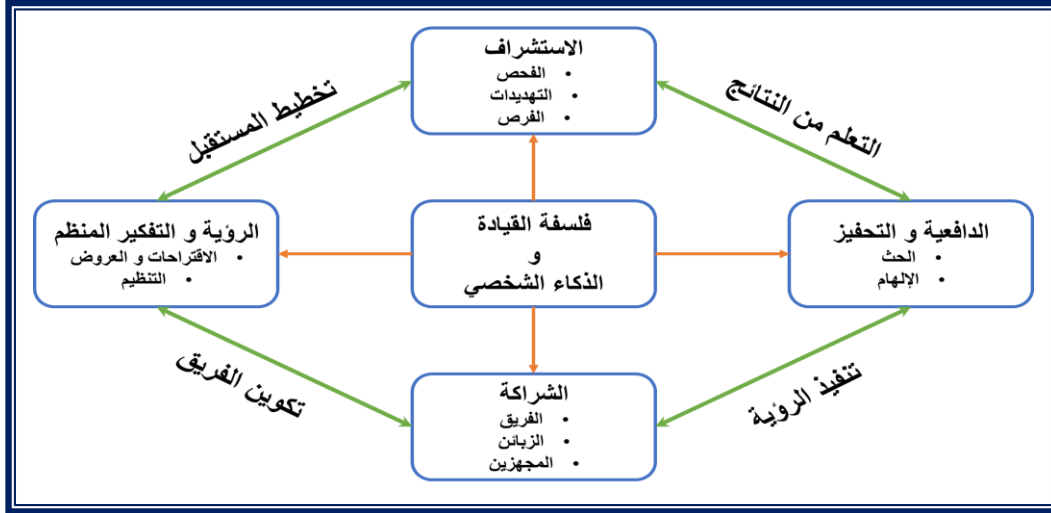
3 – **الرؤية المستقبلية** Future Visioning : تتعلق بالقدرة على الاستعانة بالاستشراف والتفكير المنظم في تصميم أنموذج او حالة مثلى يتطلب الوصول اليها وهي تهتم بتوجيه مسارات الموجه نحو صناعة المستقبل و تحقيق مضايمها ، و يبرز دور الرؤية المستقبلية في المنظمة عبر الآتي :
أ – مجابهة التحديات في إدارة العمل 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 و تلمس رضاهم عن منتجاتهم و تشكيل رؤى جديدة عنهم و الالمام بالتقنيات الجديدة في خدمتهم.

4 – **الدافعية** Motivation : المقدره على تحفيز الافراد و دفعهم للايمان بهدف عام يجمعهم انطلاقاً من الرؤى و التصورات التي ينبغي ان تكون موضع التنفيذ ، و يتطلب ذلك بالتأكيد ان يتم التعرف على ما يحرك دافعية الافراد و يؤثر فيهم للعمل باتجاه الهدف ، و للارتقاء 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 او العاطفي صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم، يميل الأشخاص ذوي الذكاء الاستراتيجي الى تكوين شراكات و تحالفات للوصول الى الأهداف المشتركة ، و يتحدد دور الشراكات للارتقاء بالمنظمة عبر الآتي :

أ – احد آليات التكيف مع تحديات البيئة و ضمان انسيابية الخبرات و الأفكار بين الشركاء.
ب – توفيرها اطار عمل تعاوني للتشارك في الموارد النادرة و في تهديدات الدخول الى الأسواق الجديدة.
ت – اشباعها حاجات المستفيدين و توسيع نطاق خدمتهم فضلاً عن الابداع في حل المشكلات والتفوق في الأداء و من 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 و هيكلتها و وضعها في شكل مصادر للمعلومات.
- ث- المعالجة Processing : تحليل البيانات و تنظيمها و تحويلها الى معلومات باطرائق و الأدوات المناسبة.
- ج- الاتصال Communicating : تتضمن تسهيل عملية الوصول الى المعلومات للمستخدمين.
- ح- الاستخدام Using : اعتماد المعلومات في صناعة القرارات و وضع الخطط ، و تحديد إجراءات تنفيذها.

3- أهمية الذكاء الاستراتيجي

تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر التي تواجه المنظمة ، و تحديد المخاطر و التهديدات و الفرص بطريقة تساعد المديرين في تحديد برامج و سياسات المنظمة ، و يجعلها قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية و يوفر الفرص لتعزيز المنظمة و نجاحها.

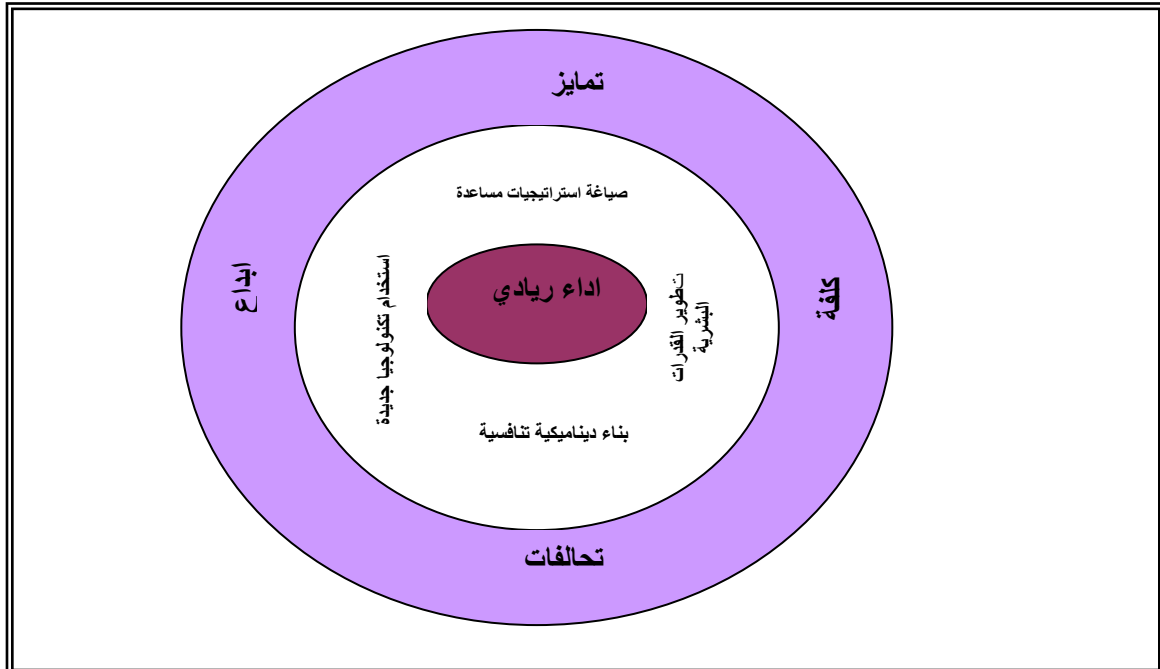
فضلا عن ذلك فان للذكاء الاستراتيجي دور واضح في فهم التهديدات الناشئة، و إعطاء قدرة على التبصر للسماح بتطوير الاستراتيجيات و تزويد المنظمة باليقظة حول الحاجة الى قدرات جديدة و أولويات و صلاحيات و يوفر الذكاء الاستراتيجي المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات حول مستقبل المنظمة ، و يزود المنظمات بالمعلومات التي تحتاجها حول بيئة العمل حتى تكون قادرة على توقع التغيرات و تصميم الاستراتيجيات المناسبة التي ستخلق قيمة للزبون و تحقق نمواً و أرباحاً مستقبلية للمنظمة في الأسواق الجديدة. و تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية ، و مساعدة المنظمة في المحافظة على وضعها التنافسي في ظل التحديات المستقبلية على المدى البعيد ، و يوجه قادة المنظمة الى الطريق الذي ستمضي فيه المنظمة الاستباقية من خلال تقديم بيانات تحليلية متكاملة و قدرات لإدارة البيانات و يوفر الكفاءة و الفاعلية التي تتطلبها المنظمات التنافسية ، و تشمل أشكال الذكاء الاستراتيجي تحليل المخاطر و التحري عنها و تقليل مخاطر الكوارث و تقييم التنبؤات و المعلومات في المستقبل.

ثالثا: الاداء الريادي

بسبب قلة المصادر عن هذا الموضوع ، يمكن النظر إلى الاداء الريادي كما تراه الباحثة انه نتاج 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 استراتيجيات 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 الاداء ، فيمكن الإفاد لأجله بكافة نماذج القياس المعروفة في الأطر النظرية لعلم الادارة ، كبطاقة الاداء المتوازن .

يتمثل الاداء الريادي بقدرة المنظمة على التقدم على الاخرين بالسعر، او الحصة السوقية المستهدفة، او التمايز بالموارد او المنتجات، التي يمكن ان 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 وضمان ولاء زبائنها وجذب زبائن محتملين. وعليه، فان 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. فلا بد 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.

المبحث الثالث/ الجانب العملي

وصف الإجابات للمتغيرات المبحوثة في إطار نتائج البحث الميدانية

يتم وصف الإجابات للمتغيرات المبحوثة وتفسيرها في ضوء البيانات والمعلومات التي تم استحصالها عن طريق استبانة البحث لمعرفة نتائج استخدام الاساليب الاحصائية الوصفية (الايوساط الحسابية , الانحرافات المعيارية , معاملات الاختلاف) والتي اعتمدت في وصف متغيرات البحث الرئيسية وابعادها ووفقا للاجابات التي قام بها افراد مجتمع البحث في الاستبانة . وذلك من اجل تحديد مستوى تميز فقرات استبانة البحث حيث ان الجهد الاحصائي يستلزم الكشف المبكر عن قوة وضعف اجابات مجتمع البحث كي يبلغ اهدافه . حيث تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي من اجل التعرف على اراء افراد مجتمع البحث واستجاباتهم عن ابعاد البحث ومتغيراتها بشكل دقيق واكثر تحديدا ؛ والمقياس يتالف من خمس حقول يتوزع من اتفق بشدة الى لا اتفق بشدة، وقد تم عمل جداول الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف كما مر انفا لجميع الفقرات من وجهة نظر افراد مجتمع البحث 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 البحث وهذا يشير الى ميل مقبول لافراد عينة البحث على فقرات هذا المتغير، وهذا يعني لا بد من ضرورة استخدام الاساليب الحديثة في التخطيط الاستراتيجي وجمع معلومات عن المنافسين والموردين والزبون بطرائق حديثة وليس تقليدية، وقد حصل هذا المتغير على انحراف معياري (4.98) 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 البحث ، وقد حصلت على انحراف معياري (7.2122) والذي يشير الى تجانس اعلى لعينة البحث حول فقرات بعد ذكاء الصناعة وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف الذي بلغ (17.51129) وهذا يفسر ان المصارف عينة البحث 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 الحالية 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 لمتابعة الموردين مستقبلا
4	25.98332	.99090	3.8136	10 معلومات كافية لتتكامل مع الموردين
1	17.51129	.72122	4.1186	11 روية عن الموردين باتهم شركاء في ارضاء الزبون
2	22.39088	.87667	3.9153	12 وجهة نظر عملية في اختيار الموردين بغض النظر عن الاسعار
رابعا : ذكاء الزبون				
4	25.10493	1.00844	4.0169	13 تمتلك مصادر معلومات كفاءة عن الزبون
1	17.51129	.72122	4.1186	14 تستجيب الادارة بشكل استباقي لمتطلبات الزبون
3	22.39088	.87667	3.9153	15 تهتم الادارة بالموثرات الخارجية على الزبون
2	17.51129	.72122	4.1186	16 تقوم الادارة بدراسة ممارسات الزبون لدى المنافسين
	12.50025	0.49816	3.9852	اجمالي الذكاء التنافسي

يجمع أفراد (عينة البحث) أنّ عينة البحث لدى الإدارة قدرة على تحديد منافسي المصرف بدرجة ميول عالية وبتجانس عال، إذ حصلت هذه الفقرة على انحراف معياري قدره (72122). وهو تجانس عال لأفراد عينة البحث ، بوسط حسابي مقداره (4.1186) وهو أعلى من الوسط الفرضي ويدل على ميل عال لأفراد عينة البحث، إذ كان نصيب الفقرة (5) الاعلى ضمن فقرات البعد الثاني (ذكاء المنافسين) والمتضمنة (لدى الإدارة قدرة على تحديد منافسي المصرف) وهذا يفسر ان لدى عينة البحث قدرة على تحديد المنافسين الاقرب والذين يعدون مصدر تهديد وتحدي لهم.

تشير النتائج الاحصائية للفقرة (11) بانها الاعلى 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 الى ميل عال لأفراد عينة البحث وهذا يشير الى ان المصارف لديهم رؤية واضحة عن الموردين وتشاركهم في العمل من اجل ارضاء الزبائن، بانحراف معياري (72122). بمعامل اختلاف (17.51129) وهو تجانس عال لأفراد العينة في آرائهم، وقد حصلت هذه الفقرة على مرتبة الاولى بحسب معامل الاختلاف. توضح النتائج الاحصائية للفقرة الرابعة عشر والسادسة عشر التي تتضمن (تستجيب الإدارة بشكل استباقي لمتطلبات الزبون.) و(تقوم الإدارة بدراسة ممارسات الزبون لدى المنافسين) ان الوسط الحسابي قد بلغ (4.1186) الذي يشير الى ميل عال جدا لأفراد عينة البحث بانحراف معياري (72122). بمعامل اختلاف (17.51129) وهو تجانس عال مقبول لأفراد العينة في آرائهم، وقد حصلت هذه الفقرة على مرتبة الاولى بحسب معامل الاختلاف.

ثانيا: الذكاء الاستراتيجي

يتضمن بعد الذكاء الاستراتيجي على(12) فقرة وقد حصل على وسط حسابي (3.9915) وهو ميل عال لأفراد عينة البحث على فقرات المتغير الثاني المستقل، بواقع انحراف معياري (0.6197) وهو تجانس مقبول لأفراد عينة البحث بمعامل اختلاف(15.52549) وهذا يشير الى اتفاق عال لأفراد عينة البحث 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
3	17.51129	.72122	4.1186	26 يتم مراجعة الاداء الكلي للمصرف في ضوء الاداء الاستراتيجية انتاج العمل او كليهما
7	22.39088	.87667	3.9153	27 تطبق ما تنص عليه الاستراتيجية في اجراء تغيير في اداء المنظمة
12	25.10493	1.00844	4.0169	28 تستخدم الافتراضات التي تضعها البيئة في الصياغة الاستراتيجية
	15.52549	0.6197	3.9915	اجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

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 استراتيجي لتحديد مسار عمل المصارف بوصفهم اعضاء في مجلس الادارة، وهو ميل عال جدا لافراد عينة البحث نحو الفقرة، بانحراف معياري (72122) ومعامل اختلاف (17.51129) والتي حازت على مرتبة الاولى ضمن البعد الوسيط (التفاعلي) الذكاء الاستراتيجي.

يتضح من نتائج البحث ان الفقرة (22) قد حازت على المرتبة الثانية بوسط حسابي (4.1186) وهو ميل عال لافراد عينة البحث 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 البحث بمعامل اختلاف (17.51129). وجد ان افراد عينة البحث تميل الى الفقرة (17) المتضمنة (تم تحديد الاهداف بوحي وادراك للسنوات القليلة القادمة) بوسط حسابي (3.9153) وهو اقل وسط حسابي في البعد بانحراف معياري (87667) الذي يشير الى تجانس في آراء عينة البحث بمعامل اختلاف (22.39088)، اذ حازت على المرتبة السابعة.

ثالثا: 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 البحث، اذ يلاحظ ان النتائج الاحصائية تشير الى وسط حسابي للمتغير التابع (الاداء الريادي) قد بلغ (3.9661) الذي يدل على ميل عال لافراد عينة البحث نحو فقرات متغير الاداء الريادي، وانحراف معياري (0.48124) الذي يشير الى تجانس في آراء عينة البحث بمعامل اختلاف (12.13383).

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

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
			الاداء الريادي
			لتخطيط المسبق
17.51129	.72122	4.1186	29 يعد الاداء المنظمي رياديا اذ ساعد المنظمة او مكنها من اعداد الخطط وتنفيذها بما يحقق اهداف ورسالة المنظمة وغاياتها.
22.39088	.87667	3.9153	30 يمكن تحسس الاداء الريادي للمنظمات ، اذا نجح ادائها في جعل المنظمة محط اعين المنتسبين والكوادر المختلفة للعمل فيها.
25.10493	1.00844	4.0169	31 يعد الاداء رياديا ، اذا ساعد المنظمة ان تكون سباقة وذات مبادرة في طرح منتجات جديدة .
			لكفاءة والفاعلة
25.98332	.99090	3.8136	32 يمكن ان تكون المنظمة ريادية ، في حالة ادائها يتصف بالفاعلية
17.51129	.72122	4.1186	33 ان الاستثمار الجيد للمنظمة وحسن التصرف بمواردها ممكن ان تكون صفة المنظمة الريادية.
22.39088	.87667	3.9153	34 يحقق التوجه الريادي للمنظمة المزايا التنافسية المستدامة
			المؤشر الريادي
25.10493	1.00844	4.0169	35 ان نسبة الربحية العالية للمنظمة يعد احد صفات المنظمة الرائدة
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 لافراد عينة البحث بانحراف معياري (0.6736) مما يشير الى تجانس في آراء عينة البحث بمعامل اختلاف (16.76915) ، وهذا يشير على اتفاق افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد .

اذ بلغ اعلى مقدار في الوسط الحسابي للفقرة (29) المتضمنة (يعد الاداء المنظمي رياديا اذا ساعد المنظمة او مكنها من اعداد الخطط وتنفيذها بما يحقق اهداف ورسالة المنظمة وغاياتها) ب (4.1186) وهو ميل عال لافراد عينة البحث وهذا يفسر ان عينة البحث تحدد ادائها متميزا اذا تحققت اهدافها، بانحراف معياري (7212). الذي يشير الى تجانس في آراء عينة البحث بمعامل اختلاف (17.51129)، كذلك جاءت النتائج متشابهة لل فقرات (33) المتضمنه (ان الاستثمار الجيد للمنظمة وحسن التصرف بمواردها يمكن ان تكون صفة المنظمة الريادية.) ، والفقرة (37) المتضمنه (احد اهم مؤشرات المنظمة الريادية هو كبر حجم المبيعات والحصة السوقية) على لبدي الكفاءة والفاعلية ومؤشر الريادية التوالي اما البعد الاخير فقد كانت الفقرة (39) قد حصلت على اعلى وسط حسابي (4.0169) مما يشير الى ميل عال لافراد عينة البحث للفقرة المتضمنه (اغلب انشطه ومنتجات المنظمة ذات تجديد وتحديث مستمر) بانحراف معياري (1.00844) الذي يشير الى تجانس في آراء عينة البحث بمعامل اختلاف (25.10493) .

رابعاً: المفاضلة للمتغيرات والابعاد وفق الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل

الاختلاف

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

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 الموردون	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 الرئيسة 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 البحث، 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	
ذكاء صناعة	.992**	.884**	.907**	.901**	.941**	مستوى المعنوية
مستوى المعنوية	.000	.000	.000	.000	.000	ذكاء منافسين
ذكاء منافسين	.992**	.884**	.907**	.901**	.941**	مستوى المعنوية
مستوى المعنوية	.000	.000	.000	.000	.000	ذكاء موردين
ذكاء موردين	.992**	.927**	.884**	.907**	.941**	مستوى المعنوية
مستوى المعنوية	.000	.000	.000	.000	.000	ذكاء ضيف
ذكاء ضيف	.837**	.622**	.678**	.709**	.948**	مستوى المعنوية
مستوى المعنوية	.000	.000	.000	.000	.000	الذكاء التنافسي
الذكاء التنافسي	.977**	.837**	.992**	.918**	.980**	مستوى المعنوية
مستوى المعنوية	.000	.000	.000	.000	.000	

أذ 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 البحث ذات اهتمام بالذكاء التنافس والاستراتيجي ستحقق اداء ريادي متميز لا سيما ان سوق البيئة العراقية متضاربة وغير مستقرة ، اذ لابد من الاهتمام بالذكاء التنافسي لما له من دور في رفع قيمة المصارف في سوق الاوراق المالية وكذلك السمعة الجيدة للمصرف سيعكس على رضا الزبون على تلك المصارف.

سادسا: تأثير الذكاء الاستراتيجي في الاداء الريادي

يوضح الجدول الاتي ان نتائج التحليل الاحصائي لعينة البحث ، 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 الاتي.

جدول (11) تأثير الذكاء الاستراتيجي في الاداء الريادي

المتغير المستقل	معامل الانحدار	t	Sig.	R	R2	F	Sig.	المتغير المعتمد
الذكاء الاستراتيجي	a	7.132	.000	.931 ^a	.867	372.412	.000 ^b	الاداء الريادي
	B	19.298	.000					المعنوية

يلاحظ من الجدول ان القيمة الثابتة ($a=1.079$) وهذا يعني ان الذكاء الاستراتيجي لعينة البحث 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 البحث (الذكاء الاستراتيجي والاداء الريادي) ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك تأثير ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي في المتغير التابع الاداء الريادي.

سابعا: تأثير الذكاء التنافسي في الاداء الريادي

يوضح الجدول الاتي ان نتائج التحليل الاحصائي لعينة البحث ، 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) سابعا: تأثير الذكاء التنافسي في الاداء الريادي

المتغير المستقل	معامل الانحدار	t	Sig.	R	R2	F	Sig.	المتغير المعتمد	المعنوية
الذكاء التنافسي	a	.176	1.953	.056	.985 ^a	.969	1797.527	الاداء الريادي	معنوية
	B	.951	42.397	.000					

يلاحظ من الجدول ان القيمة الثابتة (a=.176) وهذا يعني ان الذكاء التنافسي لعينة البحث 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 سترداد بنفس القيمة، اما اختبار (t) فيوضح ان هناك تأثيرا واهمية اكبر وذات فروق معنوية بين متغيرات البحث (الذكاء التنافسي والاداء الريادي) ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي في المتغير التابع الاداء الريادي.

ثامنا: تأثير الذكاء التنافسي والاستراتيجي في الاداء الريادي

تشير النتائج الاحصائية الى ان 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 ان هناك نسبة (98%) للذكاء التنافسي والاستراتيجي تؤثر في الاداء الريادي اما بقية النسبة فانها تعود لعوامل اخرى لم تدخل في النموذج وهذا يشير الى قبول الفرضية الرابعة التي تتضمن (يزداد تأثير الذكاء التنافسي والاستراتيجي في خلق اداء ريادي للمصرف الناجح) وهذا يثبت ان العينة لها مؤشرات محدد للاداء الريادي وهذا ايضا دليل على ان عينة البحث 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

المتغير المستقل	معامل الانحدار	t	Sig.	R	R2	F	Sig.	المتغير المعتمد	المعنوية
الذكاء التنافسي	a	-.035-	-.366-	.716	.988 ^a	.976	1161.601	الاداء الريادي	معنوية
	B	1.265	16.119	.000					
		-.261-	-4.138-	.000					

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- تظهر نتائج البحث ان هناك دورا كبيرا جدا للذكاء التنافسي بابعاده (ذكاء المورد، 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 البحث حول الذكاء التنافسي والاستراتيجي للحصول على الموقع المتميز في السوق العراقية.
- 4- ان التوجه الاستراتيجي للمصارف عينة البحث نحو ابعاد الذكاء التنافسي وتوظيفها لتحقيق الميزة التنافسية يسهم في رقي وتقدم عينة البحث 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 البحث لمعرفة مدى تأثيرها في الاداء الريادي.
- 3- استثمار ابعاد وعناصر كل من الذكاء التنافسي والاستراتيجي من قبل الادارة العليا في المصارف عينة البحث 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 اشراف 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 العراقية، أطروحة 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.



Entrepreneurial performance in accordance with the competitive intelligence and strategic

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.