



الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الإلكترونية  
**The Competitive Intelligence of Banking Institutions at  
the E-commerce Environment**

محمد العبدالله

د. فواز حموي

أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال طالب دكتوراه في إدارة الأعمال

mohmdabdlah@hotmail.com

المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر

ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة

جامعة الزيتونة الأردنية, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

23 – 26 نيسان (إبريل 2012)

عمان – الأردن



## الملخص:

إن إدراك وتحليل الجوانب المرتبطة بالبعد التنافسي في الأسواق التي تعمل ضمنها المؤسسات المصرفية يعد مطلباً أساسياً لبقائها واستمرارها ضمن هذه الأسواق، ومع انتقالها للعمل في البيئة الافتراضية لتقديم خدماتها عبر شبكة الإنترنت، أصبح من الضروري قيام هذه المؤسسات بتبني مجموعة من الأدوات الجديدة لجمع المعلومات عن المنافسين، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الذكاء التنافسي كأحد الأنشطة المصرفية في بيئة التجارة الإلكترونية، من خلال التعرف على أدوات الذكاء التنافسي المستخدمة، وتقديم الإجراءات التي من الممكن أن تقوم بها هذه المؤسسات للقيام بعملية توليد الذكاء التنافسي ومعرفة وضع مركزها التنافسي في هذه البيئة، حيث تم وضع إطار نظري متكامل لهذه العملية، وتقديم مجموعة من التوصيات التي تدعم من قدرة المؤسسات المصرفية في توليد المعلومات الذكائية اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية للعمل في هذه البيئة.

## Abstract:

The recognition and analysis of aspects related to competitive dimension in markets where banking institutions operate, is a prerequisite for its survival and continuity within these markets. and with the transition to work in the virtual environment to provide its services via the Internet, it became necessary for those institutions to adopt a set of new tools to gather information about competitors . the purpose of this research was identify the concept of intelligence competitive as one of the banking activities in e-commerce environment, by identifying the tools used for competitive intelligence. and procedures that can be carried out by these institutions to generate of intelligence competitive, and know the status of its competitive position in this environment. Where the integrated theoretical framework has been developed for this process, and provide a set of recommendations that support the ability of banking institutions in the generation of intelligence information needed to make strategic and tactical decisions to work in this environment.

## المقدمة:

تتصف الأسواق التي تعمل فيها المؤسسات المصرفية في الوقت الحاضر بدرجة عالية من التعقيد وزيادة حادة في المنافسة، الأمر الذي أدى إلى ظهور كثير من التحديات التي يتعين عليها أن تواجهها وتتكيف معها، وبات لزاماً عليها إدراك وتحليل الجوانب المرتبطة بالبعد التنافسي في الأسواق التي تعمل ضمنها، بعد أن أصبح بقائها واستمرارها في مثل هذه الأسواق مرهوناً بمدى قدرة إدارتها على توظيف وتوجيه الموارد المتاحة لديها بأقصى كفاية ممكنة، وبما يساعدها على تحديد الأولويات وتوقيت التحركات الإستراتيجية التي ينبغي القيام بها في كافة أنشطتها لتعزيز ودعم قدراتها التنافسية وانتهاز ما قد يلوح لها من فرص سوقية مربحة. وقد فرضت التطورات المتسارعة في التقدم الفني والتكنولوجي، والتي تعد التجارة الإلكترونية أحد محاوره الرئيسية على إدارات المؤسسات المصرفية تبني منهجيات عمل جديدة تمكنها من تحقيق التميز النسبي في بيئة الأعمال المصرفية الافتراضية، التي أصبحت محوراً أساسياً للتنافس فيما بينها في الأسواق المعاصرة. وإذا ما أرادت إدارات المؤسسات المصرفية من تحسين فرصها في الأوضاع التنافسية في بيئة التجارة الإلكترونية، فيجب عليها أن تتبنى من الأساليب والأدوات ما يمكنها من جمع معلومات تفصيلية عن المنافسين بطريقة منتظمة وتحدد بدقة المصادر التي يمكن من خلالها الحصول على هذه المعلومات (معلا، 1995، ص117-118) لغرض إجراء عملية تحليل فعال للمنافسين، ومن ثم صياغة الإستراتيجيات التنافسية المناسبة للرد على الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المصرفية والمالية الأخرى والتصدي لها بفاعلية، (نفس المصدر، ص114)، ويعد الذكاء التنافسي إحدى أهم تلك الأساليب والأدوات الذي يمكن أن تستخدمه المؤسسات المصرفية للإطلاع على البيانات والمعلومات التي ينشرها منافسيها في بيئة الويب، والقيام بجمع وتخزين وتحليل هذه البيانات والمعلومات مما سيسهم في زيادة قدرتها المعرفية عن السوق وما يسود فيه من وضع تنافسي (مزهري، 2012، ص246-248).

## مشكلة الدراسة:

إن التغيرات الواضحة التي أحدثتها التجارة الإلكترونية في الخريطة التنافسية لبيئة الأعمال عموماً وبيئة الأعمال المصرفية خصوصاً، دعت المؤسسات المصرفية إلى ضرورة تناول تلك التغيرات بمزيد من الدراسة والتحليل، حيث أصبح الحضور الإلكتروني للمصارف على الويب من خلال مواقعها الإلكترونية ضرورة حتمية تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة، وبسبب حداثة هذا الحضور نجد أن العديد من المؤسسات المصرفية في الدول النامية لم تدرك بعد خصائص البيئة التنافسية في بيئة التجارة الإلكترونية، ولا تمتلك الأساليب الملائمة لجمع المعلومات التنافسية ومعرفة وضع مركزها التنافسي في هذه البيئة، وماذا يجب عليها أن تعمل حياله. ويمكن تجسيد مشكلة الدراسة بالتساؤلات الرئيسية التالية:

- كيف تنظر المؤسسات المصرفية للمنافسة في بيئة التجارة الإلكترونية ؟
- ما هي أدوات الذكاء التنافسي التي تستخدمها المؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الإلكترونية ؟
- كيف تقوم المصارف بعملية توليد الذكاء التنافسي؟
- هل تمتلك المؤسسات المصرفية القدرة على تقييم مركزها التنافسي في بيئة التجارة الإلكترونية؟
- هل تدرك المؤسسات المصرفية الفوائد التي يمكن أن تحققها من استخدامها للذكاء التنافسي في بيئة التجارة الإلكترونية؟

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الموضوع الذي تتناوله، فالذكاء التنافسي يمثل أحد الجوانب الأساسية لذكاء الأعمال (نفس المصدر، ص246) ويعد واحداً من الحقول الأسرع نمواً في عالم الأعمال ويستقطب الاهتمام بشكل متزايد عبر العالم (Muller, 2007، ص1) نتيجة لتأثيره الهام على الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسات المصرفية وقدرتها على الاستجابة بشكل مبكر وفاعل للأحداث والفرص في بيئة تمتاز بالتنافسية الشديدة والحاجة المتزايدة للمعلومات التنافسية. كذلك تتبع أهمية هذه الدراسة في الأدب النظري من خلال محاولتها تقديم تأطير نظري لمفهوم الذكاء التنافسي في إطار بيئة التجارة الإلكترونية الذي تفتقر إليه المكتبة العربية.

## الأهداف:

- التعرف على مفهوم الذكاء التنافسي في بيئة الأعمال المصرفية المعاصرة.
- التعرف على أدوات الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الإلكترونية.
- تقديم الإجراءات التي من الممكن أن تقوم بها المؤسسات المصرفية للقيام بعملية توليد الذكاء التنافسي في بيئة التجارة الإلكترونية.

## تبويب البحث:

تم تقسيم محتويات الدراسة إلى مجموعة من العناوين الفرعية التالية لتحقيق أهداف البحث وفق الآتي:

- مفهوم المنافسة المصرفية في بيئة الأعمال المعاصرة.
- الميزة التنافسية في بيئة التجارة الإلكترونية.
- التحليل التنافسي في بيئة التجارة الإلكترونية.
- مفهوم الذكاء التنافسي وفوائده.
- عملية توليد الذكاء التنافسي.
- الذكاء التنافسي وشبكة الإنترنت.
- توليد الذكاء التنافسي على الويب.
- النتائج والتوصيات.

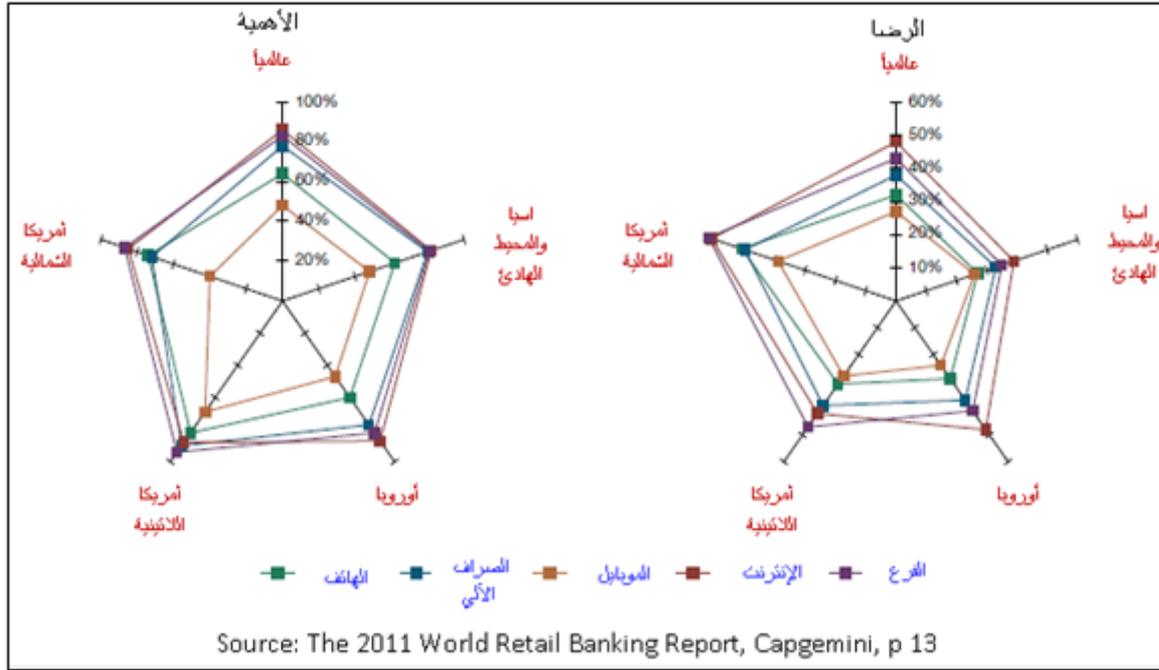
## مفهوم المنافسة المصرفية في بيئة الأعمال المعاصرة:

لقد أدى التطور المذهل في التكنولوجيا بصفة عامة والتكنولوجيا الرقمية أو الرمزية بصفة خاصة إلى ظهور نوع جديد من الاقتصاد هو الاقتصاد الرمزي إلى جوار الاقتصاد العيني واقتصاد الخدمات، والذي فرض طائفة جديدة من ألوان النشاطات المرتبطة باقتصاديات المعرفة والمعلومات المتمثلة بتطبيقات التجارة الإلكترونية التي تتيح إمكانية تنفيذ عمليات التسويق وتصريف المنتجات والخدمات عبر شبكة الإنترنت (بورقة، 2009، ص3)، ولا يخفى على أحد الدور الذي تلعبه هذه الشبكة في عالم اليوم، فقد أثرت في حياة الأفراد والمجتمعات وأحدثت فيها تغييرات عميقة، بعد أن بلغ عدد مستخدميها حول العالم حتى بداية عام 2012 حوالي (2,267,233,742) بليون مستخدم، في حين بلغ هذا الرقم (360,985,492) بليون مستخدم في نهاية عام 2000 وبمعدل نمو (2000-2011) بلغ (528.1%)<sup>(1)</sup>، وقد ساهم هذا الإقبال المتزايد على شبكة الإنترنت في نمو التجارة الإلكترونية عبر العالم. وفي إطار الصناعة المالية والمصرفية التي بدأت فيها ثورة تكنولوجيا المعلومات منذ بداية عام 1970 مع تقديم العديد من القنوات والأدوات الإلكترونية وصولاً إلى تقديم الخدمات المصرفية عبر شبكة الإنترنت التي تعد أحد أبرز أشكالها المعاصرة، والتي غيرت من شكل هذه الصناعة في مصطلحات طبيعة المنتجات والخدمات المصرفية والطريقة التي تقدم، وتعرض، وتسلم وتستهلك بها. وقد أثبتت أنها أداة قوية وثمينة توجه التطور وتدعم النمو وترقي الإبداع وتدعم التنافسية، (Thulani & others، 2009، ص 2)، ويتضح تأثير هذه التكنولوجيا بشكل خاص في الصناعة المصرفية، كونها صناعة كثيفة المعلومات في طبيعتها information-intensive، حيث يمكن لكل عنصر في سلسلة القيمة للأعمال المصرفية أن يستفيد من الاستخدام الإبداعي لشبكة الإنترنت التي تعد بمثابة لبنة بناء أساسية وممكن قوي في تطوير بنية معلومات كفاءة ومرنة من أجل إستراتيجيات الأعمال الإبداعية، حيث أصبحت البنية التحتية للتكنولوجيا المرتكزة على شبكة الإنترنت وإستراتيجية الأعمال المرتكزة على الزبون سمتان مقترنتان بشكل محكم للمؤسسات المصرفية في سعيها للحصول على ميزة تنافسية مستدامة. (Lee، 2007، ص 114).

إن الإبداعات التكنولوجية التي يشهدها السوق المصرفي ترتكز بشكل أساسي على المساعدة في تطوير قنوات لتوزيع الخدمات المصرفية، ويمثل الإنترنت المصرفي الشكل الأحدث لهذه القنوات في الوقت الحاضر والذي عزز من تحول المجتمعات خاصة في الدول المتقدمة وجعلها أقرب ما تكون إلى مجتمعات لا نقدية، بعد أن أزال الحاجة لتبادل العملات التقليدية وأنظمة الدفع المادية. (Thulani & others، 2009، ص 2) وتجد المصارف والمؤسسات المالية الأخرى نفسها اليوم بحاجة لتوطين تكنولوجيا الإنترنت لكي تبقى على قيد الحياة في سوق مالية تنافسية متغيرة بشكل سريع، وتتطلب المرونة من جانب هذه المؤسسات للتكيف مع المزايا والخدمات الجديدة التي يطلبها الزبائن مثل النفاذ إلى الحسابات والمنتجات والخدمات المصرفية من خلال شبكة الإنترنت، وأصبحت المؤسسات المالية ملزمة بتقديمها لإرضاء الزبائن، وتقليل التكاليف، والوصول الجغرافي وصولاً إلى مؤسسات مصرفية تفاعلية معتمدة على الويب ومؤتمتة بشكل كامل (Dauda & others، 2007، ص 2)، مع الأخذ بعين الاعتبار عاملي أمن وسرية المعلومات اللذين يعدان معوقين أساسيين في تطوير مستهلك مرتبط بالتجارة الإلكترونية في الصناعة المصرفية، والتي يعتمد النجاح فيها على قدرات الإدارة في التنبؤ والتفاعل مع التغيرات في السوق المالي. (Haque & others، 2009، ص 248). وتشير الإحصائيات المتعلقة بالقنوات المصرفية إلى تزايد الإقبال على هذه القناة بشكل مضطرد، ويبين الشكل رقم (1) الأهمية والرضا من قبل الزبائن عن القنوات المصرفية عبر قارات العالم كنسبة مئوية لعام 2011، حيث يتبين لنا المكانة المتقدمة للإنترنت كقناة مصرفية من حيث مستوى الأهمية، ومن حيث مستوى الرضا متجاوزاً بقية القنوات المصرفية الأخرى.

<sup>1</sup> - <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

الشكل (1) يبين الأهمية والرضا عن القنوات المصرفية وفقاً للمناطق كنسبة مئوية لعام 2011



### الميزة التنافسية في بيئة التجارة الإلكترونية:

إن التنافسية المتزايدة التي تشهدها بيئة الأعمال المصرفية عموماً وبيئة المنافسة المصرفية في بيئة التجارة الإلكترونية خصوصاً، بما فيها من عروض تنافسية جديدة بشكل متواصل، جعل منها بيئة تحدي للمؤسسات المصرفية تتطلب منها بقطة مستمرة (Muller, 2006, No 4, ص 1) للتكيف مع حاجات الزبائن وإستراتيجيات المنافسين نتيجة الإيقاع السريع للتغيير، بحيث تصبح قدرة الإدارة على التكيف مع نماذج الأعمال الجديدة في هذه البيئة قيمة عظيمة بحد ذاتها (حماد، 2005، ص 270-271). ورغم الاتجاه العالمي للمؤسسات المصرفية في تبني الويب كأداة يمكن أن تستخدم لخلق الميزة التنافسية وتمييز المصارف لنفسها عن منافسيها في بيئة تمتاز بالتقلب والتنافسية العالية (Singer & others, 2005, ص 3)، إلا أنه يجب الأخذ بعين الإعتبار أن الميزة التنافسية في هذه البيئة هي ميزة مؤقتة، وأن القدرة على تحقيق أو إنشاء الميزة التنافسية أو القيمة إلكترونياً ليس حصيلة تلقائية أو نتيجة حتمية للحضور الإلكتروني الواسع والمتنوع للمصرف، وإنما يتمثل في قدرة المصرف على فهم التكنولوجيا القائمة على شبكة الإنترنت ومزاياها وفهم أبعاد المنافسة في بيئة الويب. والقدرة على صياغة الإستراتيجية الإلكترونية الفعالة والكفوة، وكذلك القدرة على الحد من المآخذ والمخاطر المترافقة مع الأعمال الإلكترونية (نجم، 2009، ص 70-71).

ولا بد من الإشارة في هذا الصدد إلى مفهوم فجوة التكيف، وهو عبارة عن الفرق في معدل النمو بين المصرف المنضم حديثاً إلى بيئة التجارة الإلكترونية وبين المصارف القائمة في هذه البيئة، الذي يمكن أن تواجهه هذه المؤسسات في هذه البيئة، والذي يتطلب منها أن تعمل دائماً على تكيف نموذج أعمالها بفاعلية لكي تسرع من معدل نموها وتنجو من هجوم المنافسين.

وتشير Lee إلى أن الميزتان الفريدتان لتكنولوجيا شبكة الإنترنت تتمثلان بمحتوى المعلومات الغنية والوصول العالمي، واللذين يمكن استخدامهما بكل ذكاء كرافعة لتطوير العمليات الإبداعية (Lee, 2007، ص 114) التي تحقق بشكل فاعل وفي الوقت ذاته مجموعة من المزايا للمصارف المتبنية لهذه التكنولوجيا والمتمثلة في زيادة قدرتها التنافسية وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الجودة فيما تقدمه من منتجات وخدمات للزبائن، وتخفيض التكاليف، والتأثير الإيجابي على الأداء (Al-Smadi & Al-Wabel, 2011، ص 2)، وتحسين التدفقات النقدية للمصرف، وتحسين صورة المصرف، وزيادة حجم علاقاته مع المؤسسات الأخرى، وكسب زبائن جدد، والاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال توفير الوقت والجهد والتكلفة عليهم، وزيادة رضا الزبائن من خلال الاتصالات التفاعلية المباشرة معهم وزيادة حرية الاختيار لديهم، وتحقيق تواصل فعال مع الزبائن وأعضاء المصرف من خلال تقريب المسافات والحدود بينهم لتبادل المعلومات (بورقة، 2009، ص 192).

## التحليل التنافسي في بيئة التجارة الإلكترونية:

إن تواجد المؤسسة المصرفية في بيئة تنافسية يستدعي قيامها بالتفكير في كيفية التأقلم معها بصفة دائمة من أجل ضمان مكانة تسمح لها بالتفوق على المؤسسات المصرفية الأخرى. ويتوجب عليها كذلك تقدير مكانتها أو مركزها التنافسي بهدف تحديد موقعها التنافسي فيما إذا كان جيداً أم لا، من أجل تطوير نشاط ما يساعدها في مجابهة المنافسة. أو فيما إذا كانت قادرة على الاستغلال الجيد لأشواطها، وحتى تتمكن المؤسسة المصرفية من معرفة قدرتها التنافسية الحقيقية فلا بد لها من القيام بتحليل إستراتيجي لبيئتها (شيفارة، 2005، ص24). وتشمل عملية تحليل المنافسين على مستوى نشاط الأعمال تحليلان أساسيان يتمثلان بتحديد النواحي التي تتميز فيها المؤسسة على منافسيها بمزايا يمكن استغلالها، وكذلك تحديد النواحي التي يتميز فيها المنافسين بمزايا يمكن استغلالها، وبعد التحديد الدقيق للمنافسين مهم جداً لفهم إستراتيجياتهم، حيث أنه كلما تشابهت المؤسسات كلما زادت حدة المنافسة بينها، وعلى هذا الأساس يمكن أن نحدد مجموعة إستراتيجيات تجمع المؤسسات من نفس القطاع والتي تتبع إستراتيجية متقاربة، وعلى المؤسسة أن تعمل دوماً على مراقبة منافسيها للتنبؤ بتحركاتهم وتكييف إستراتيجية ملائمة لكل منافس لها. مع الأخذ بعين الاعتبار أنه من غير المفيد تماماً دراسة المؤسسات المصرفية المنافسة بنية تقليد مبادراتها الإستراتيجية، وإنما تتمثل الفائدة من ذلك من خلال استنباط أفكار جديدة قد تؤدي إلى تنشيط واستثارة التفكير الإبداعي في الكيفية التي يمكن من خلالها أن تستخدم التجارة الإلكترونية في خلق الميزة التنافسية (حماد، 2005، ص273). وتكمن الصعوبة الحقيقية في عملية التحديد الدقيق للمنافسين في مدى كفاية المعلومات المتوفرة عنهم، ومدى قدرة المؤسسات المصرفية على جمع تلك المعلومات واستثمارها بالشكل الأمثل، حيث تتسم البيانات التنافسية بندرتها من حيث كونها غير منشورة أو متاحة على الدوام، وكثيراً ما تكون مبعثرة في مصادر مختلفة وقد يكلف جمعها الكثير من الوقت والجهد، وحتى في حال توافر هذه البيانات تفشل العديد من المؤسسات المصرفية في جمعها لعوامل مختلفة أهمها عدم وجود إستراتيجية محددة لجمع تلك المعلومات وفقاً للأهداف والسياسات التنافسية للمؤسسة.

وفي إطار بيئة التجارة الإلكترونية تدرك المصارف أن عليها إعادة التفكير في وضع إستراتيجيات جديدة وتطوير نماذج أعمال تسمح لهم بالمنافسة والاستمرار ضمن عالم تقني يتطور تطوراً مذهلاً، وعليها كذلك إدراك المخاطر المرتبطة بالمنافسة في هذه البيئة وتفادي النتائج السلبية التي يمكن أن تواجهها من خلال إمتلاكها للتفكير التحولي والعمل باستمرار لإحداث وإدخال تغييرات جوهرية، وتطوير قدراتها ميكراً وقيل المنافسين (عبد العزيز، 2004، ص17). غير أن التحدي الأكبر الذي يواجهها الآن هو القدرة على جمع البيانات التنافسية على تنوعها من حيث الكم والنوع والتوقيت الملائم، مما دعت الحاجة إلى زيادة الاهتمام من قبلها بمفهوم الذكاء التنافسي من خلال إطلاعها على البيانات والمعلومات التي ينشرها المنافسين في بيئة الويب، وتوظيف أدوات قوية لجمع وتخزين وتحليل تلك البيانات والمعلومات، وصولاً إلى إمتلاك المعرفة المتكاملة عن السوق، الأمر الذي سيكون لها فائدة وتأثير كبير على الوضع التنافسي لهذه المصارف عند مزاحمتها للمصارف المنافسة لها في السوق (مزهري، 2012، ص248). من خلال قدرتها على استخدام مواردها بالشكل الأمثل، وتحسين جودة خدماتها، وتمكنها من الاستجابة بسرعة أكبر لظروف الأعمال المتغيرة (Fourie، 1999، ص13).

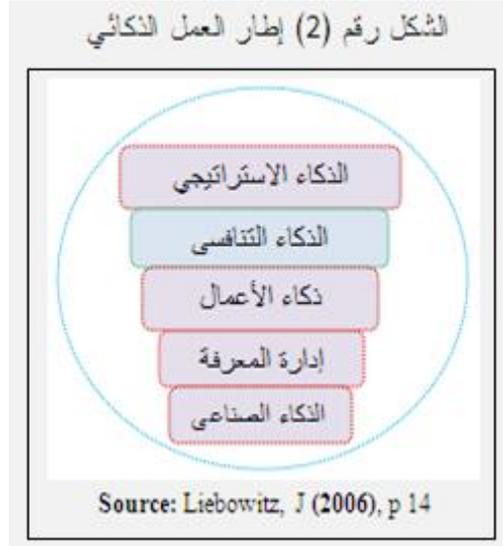
## مفهوم الذكاء التنافسي:

يمكن أن تعزى أن الأصول الفكرية للذكاء التنافسي إلى ميشيل بورتر أستاذ الاقتصاد في جامعة هارفرد، عندما استخدم في عام 1980 تقنية الذكاء التنافسي لتحليل الصناعات والمنافسين (Ibid، ص2)، وفي كتابهما من المعرفة إلى الذكاء: خلق الميزة التنافسية في الاقتصاد القادم، تناول كل من Rothberg و Erickson مفهوم الذكاء التنافسي، من خلال التركيز على القول المأثور بأن " المعرفة تملك قيمة، والذكاء يملك قوة " ، وأشاروا بأن الذكاء التنافسي يوجد لك ما تحتاجه عن طريق استخدام ما تعرفه، وناقشا كذلك فكرة توليد رأس المال التنافسي ومعرفة فيما إذا كانت مؤسستك على المسار الصحيح نحو عمل هذا من خلال قدرتك على الإجابة على الأسئلة الثلاث التالية (Liebowitz ، 2006 ، ص20):

❖ هل تعرف جميع ما تحتاج معرفته قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي ؟

❖ هل تعرف أين تجد ما تحتاج معرفته؟

❖ هل تعرف ماذا تعمل بالمعلومات حالما تجدها؟



فمعرفة المنافسة تمثل أحد أجزاء كسب الميزة التنافسية، ويعتمد هذا على ممارسة الذكاء التنافسي (Begg & Toit، 2007، ص 7)، وقبل تناول مفهوم الذكاء التنافسي لا بد من تناول عدد من المفاهيم المرتبطة به والتي تكون معه إطار العمل الذكائي داخل المؤسسة أو ما يعرف بالذكاء المنظمي الذي يبينه لنا الشكل رقم (2).

بداية لا بد من تناول مفهوم الذكاء المنظمي والذي يشار إليه بأنه: " تركيب جماعي من فوائد القيمة المضافة المشتقة من الأصول المادية للمؤسسة " (Liebowitz، 2006، ص7). بينما يشار إلى مفهوم ذكاء الأعمال بأنه: " مدخل عملي، ومرتبب ومُعتمد على نموذج لإستكشاف وشرح النواحي الخفية وذات الصلة لكميات ضخمة من بيانات المؤسسة لتحسين عمليات القرار المطلعة (Ibid، ص20-21)، ويشار إلى مفهوم الذكاء الإستراتيجي بأنه: " تجميع لنماذج أخرى من طبقة الذكاء للتزويد بمعرفة ومعلومات ذات قيمة مضافة توجه نحو اتخاذ القرارات الإستراتيجية المنظمة ". (Ibid، ص22). وتم تطوير هذا النوع من الذكاء ليساعد المؤسسة على تعظيم رؤيتها ورسالتها الإستراتيجية. (Ibid، ص60).

أما فيما يتعلق بالذكاء التنافسي فقد وردت العديد من التعاريف لمفهوم الذكاء التنافسي، فقد عُرف بأنه: " القدرة على استخراج معلومات حيوية وبالغة السرية عن المنافسين باستخدام بعض المعلومات العامة والعادية، وذلك بهدف صياغة إستراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسة وتعديلها كلما لزم الأمر، وقبل فوات الأوان " (2). وعرفته جمعية مهنيي الذكاء التنافسي بأنه: " عملية جمع أخلاقي، وتحليل، ونشر لمعلومات ذكائية دقيقة، ومحددة، وذات صلة، وذات توقيت مناسب، ومتبصرة، وكافية فيما يتعلق بتطبيقات بيئة الأعمال والمنافسين والمؤسسة نفسها " (Chen & others، 2003، ص2)، ويعرف McGonagle & Vella الذكاء التنافسي بأنه: " استخدام المصادر العامة لتطوير المعلومات حول المنافسة والمنافسين وبيئة السوق " (Cronin، 1994، ص204)، ويعرف Calof & Skinner الذكاء التنافسي بأنه: " التوصيات القابلة للتطبيق والناشئة عن عملية نظامية تشمل تخطيط وجمع وتحليل ونشر المعلومات عن البيئة الخارجية من أجل الفرص أو التطورات التي تملك احتمالية للتأثير على المؤسسة أو على الحالة التنافسية للبلد " (Sewlal، 2004، ص2). وعرف الذكاء التنافسي بأنه: " جهود البحث المشروعة بواسطة الشركات لدراسة منتجات المنافسين والمنظمات والمسائل ذات الصلة "، وعرفه Tyson بأنه: " المعلومات عن الوضع التنافسي، والأداء، والقدرات والنوايا، والقوى الدافعة في السوق، والمعلومات حول منتجات وتكنولوجيا محددة ". بينما ينظر إليه Farid بأنه يمثل: " قدرة المؤسسة على مراقبة نفسها والاتصال بفاعلية مع أجزائها الوظيفية المتنوعة " (Cronin، 1994، ص204-205).

ويختلف الذكاء التنافسي عن التجسس الصناعي والذي يعني ضمناً استخدام وسائل غير قانونية لجمع المعلومات في حين أن الذكاء التنافسي مقيد في الواقع بجمع المعلومات المتوافرة للعامة.

<sup>2</sup> - <http://www.gedcom.de/ar/index.php>

ويتمثل الهدف الرئيسي للذكاء التنافسي في إبقاء المؤسسة مطلعة well-informed ولديها القدرة للتجهيز بشكل مسبق وتوقع التحديات، بحيث يمكنها الاستمرار في النمو والازدهار من خلال قدرتها على التنبؤ بما سيحدث في البيئة، ومن ثم تطوير الاستجابات الملائمة إما للحصول على ميزة منها أو للمساعدة في تشكيل البيئة. وهو يشكل علاقة رمزية مع التخطيط الاستراتيجي، بحيث أنه يزود بالمدخلات الرئيسية للمساعدة في توجيه عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، ويعد مكون هام عند صياغة الإستراتيجية نحو تطوير ومراقبة وتكييف الإستراتيجية بالإعتماد على العوامل الداخلية والخارجية. (Liebowitz، 2006، ص60)، بما في ذلك تكييف إستراتيجية المؤسسة للنموذج الجديد من المنافسة في بيئة التجارة الإلكترونية (Nemutanzhela & Iyamu، 2011، ص243)، وبدونه سوف تتحرف المؤسسة، ولعل القول المأثور " إذا لم تعرف إلى أين أنت ذاهب، فإنك ستسلك أي طريق " هو أفضل ما يشير إلى هذا المفهوم (Liebowitz، 2006، ص22). ورغم أهمية الذكاء التنافسي في حياة المؤسسات فهو لا يزال في كثير من الدول من فروع المعرفة الوليدة في ميدان الأعمال (Sewlal، 2004، ص2). وقد يرتبط هذا بدرجة المنافسة وكثافتها، ومدى توافر إطار عمل قانوني ينظم عملية جمع المعلومات لإغراض التنافسية داخل البلد، كما أن مدى قابلية المؤسسة لإستخدام الذكاء التنافسي تعد من العوامل الهامة التي تحفز على نموه بين المؤسسات، ويعتمد ذلك على نوع الصناعة التي تعمل ضمنها، فالصناعات التي اعتنقت الذكاء التنافسي هي صناعات تعمل في الغالب داخل سوق مضطربة ومتقلبة ومتغيرة بشكل سريع ومن بينها صناعة الخدمات المالية (Begg & Toit، 2003، ص49)، وتبين الأدبيات أن الذكاء التنافسي ليس مجرد مراقبة المنافسين فقط، ولكنه يشمل مراقبة البيئة بشكل عام، ووفقاً لذلك فإن الذكاء التنافسي يشمل نواحي متعددة منها ذكاء المنافس، والذكاء التكنولوجي، وذكاء السوق والذكاء التسويقي، والذكاء المالي، وذكاء المنتج وذكاء الزبون (Muller، 2006، No 3، ص1)، وكون المؤسسة قادرة على التنبؤ بتحركات المنافسين، وتحركات الزبائن، وتحركات الحكومة وهكذا دواليك. فإن الذكاء بأوسع معانيه، متضمناً تجميع وتحليل ونشر المعرفة، هو عملية تقليل حالة عدم التأكد في اتخاذ القرارات الإدارية. ومن أهم الأنشطة التي يطبق فيها الذكاء التنافسي في المؤسسة الأنشطة المتعلقة بالتخطيط، والبحث، والتطوير، والتسويق والإعلان.

### فوائد الذكاء التنافسي:

- للذكاء التنافسي مجموعة من الفوائد تشمل (Sewlal، 2004، ص4):
- يساعد المدراء التنفيذيين على تقييم المنافسين وهذا بدوره يترجم إلى مفاجآت تنافسية أقل.
- يسمح للمدراء التنفيذيين أن يتنبؤوا بالتغيرات في علاقات الأعمال.
- يحدد الفرص السوقية.
- يحمي ضد التهديدات المحتملة للمنافسين.
- يتنبئ بإستراتيجية المنافسين.
- يساعد على تعقب قدرات المنافسين لفهم الأساليب والإستراتيجيات التي يستخدمونها لكسب وإدامة الميزة التنافسية " (Muller، 2007، ص4).
- يكتشف المنافسين الجدد أو المحتملين.
- يُعلمنا من نجاح أو فشل الآخرين.
- يُعلمنا عن التكنولوجيات الجديدة التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة.
- يُعلمنا كيف يمكن للتشريعات الحكومية أن تؤثر على المنافسة.
- يعزز من جاهزية المؤسسة لإتخاذ القرارات وزيادة قدرتها على الاستجابة بشكل مبكر وفاعل للأحداث والفرص. (Ibid، ص2).
- النمو في الحصة السوقية: وتمثل التعبير النهائي للنشاط التنافسي الناجح، وقد لا يعزى ذلك بشكل كامل إلى المعرفة الأفضل بالبيئة التنافسية، إلا أن المؤسسات التي تقوم بالاستخدام الفاعل للذكاء التنافسي وتحقق النمو في الحصة السوقية يمكن لها أن ترى بشكل طبيعي بعض الارتباط بينهما.
- يزود بصورة واضحة نسبياً عن بيئة الأعمال المستقبلية التي تعمل ضمنها المؤسسة، ويساعد على التنبؤ بالمبيعات والتنبؤ بالطلب على المنتج.

## عملية توليد الذكاء التنافسي:

تعتمد التنافسية على التعلم وقابلية الإصغاء للمستهلكين، والمجهزين، والمنافسين، وخبراء الصناعة والأكثر أهمية الأفراد العاملين في المؤسسة. ويتمثل جوهر هذه الفلسفة في أن البيئة التنافسية تنقل بشكل مستمر رسائل حول التغيرات، والاتجاهات، والتوقعات، والتهديدات ومواطن الضعف. ويمكن أن تبدو هذه الإشارات في البداية غير فاعلة وغامضة ومخفية، إلا أن أهميتها لإستراتيجيات الأعمال أصبحت واضحة (Begg & Toit، 2007، ص7)، ووفقاً لذلك فإن التعرف على الاحتياجات التنافسية من خلال معرفة ما هي المعلومات الذكائية المطلوبة لتدعيم التنافسية متضمنة المعرفة عن الأسواق، والمنافسين والزبائن، وإملاك القدرة على جمع وتحليل واستخدام الذكاء لكسب الميزة التنافسية هو البداية الفعلية لدورة الذكاء التنافسي التي تقدم المساعدة الفعلية لإدارة المؤسسة في حسن الاختيار الاستراتيجي السليم للقرارات، من خلال اتباع مجموعة من العمليات والطرائق المحددة لتوليد المعلومات الذكائية التي يمكن أن تدعم تنافسية المؤسسة والتطور الاستراتيجي لديها.

ويعتبر غياب المعرفة المتخصصة عن هذا الموضوع لدى العديد من المؤسسات من الصعوبات التي تحد من انتشاره لديها، بسبب الصعوبة التي تواجهها في تحديد الطرق التي تمكنها من عملية توليد الذكاء التنافسي (Jaworski & others، 2002، ص 279). وعلى الرغم من قيام العديد من المؤسسات بأنشطة الذكاء التنافسي، إلا أن هذه الجهود لا تعدو كونها مشروعات قصيرة الأجل ولا تصنف كعملية ذكاء تنافسي مستمرة لدى هذه المؤسسات (Botha & Boon، 2008، ص5). إلا أن هناك اعتبارين هاميين يجب التركيز عليهما قبل البدء بعملية توليد الذكاء التنافسي وهما (Bernhardt، 2003، ص 49):

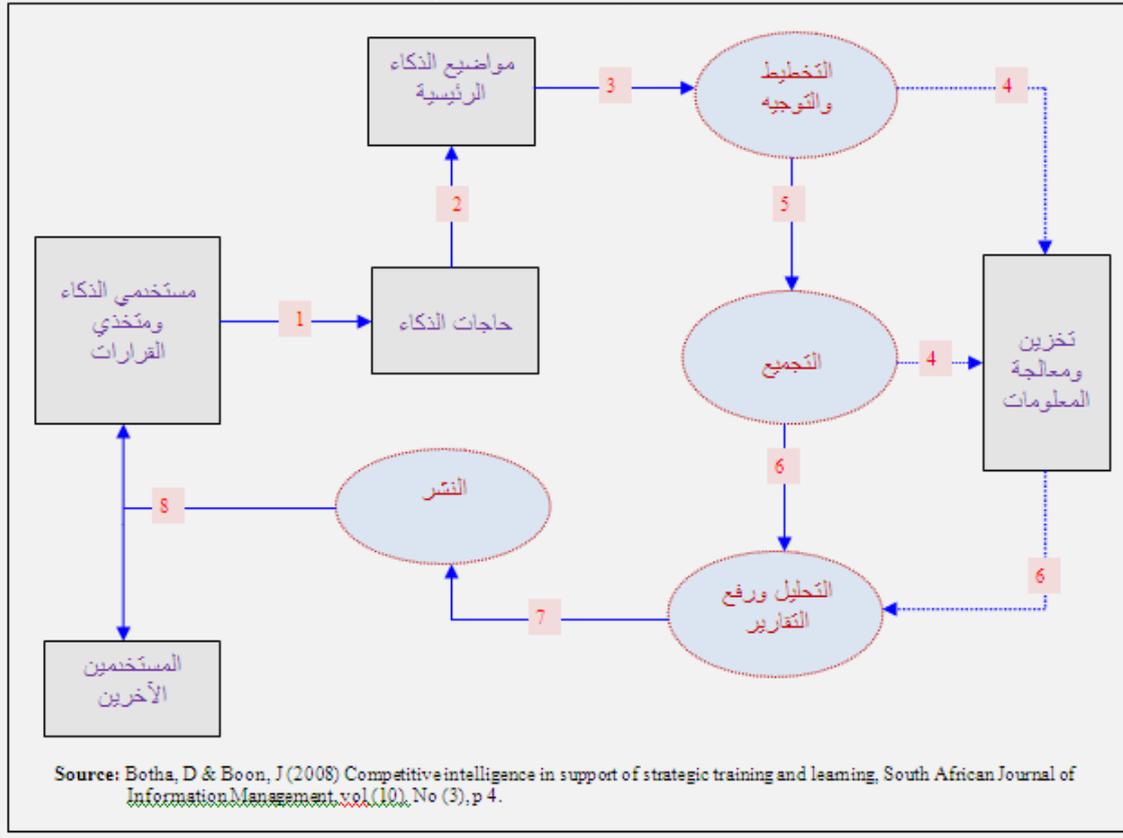
- تم إثبات أن الموارد البديلة للمعلومات المطلوبة غير متوفرة وغير كافية، وذلك خوفاً من الحصول على معلومات موجودة مسبقاً لدى المؤسسة.
- المعلومات المطلوبة من غير المحتمل أن تصبح متوفرة لدى المؤسسة من خلال الوسائل الأخرى ما لم يتم استخدام الجهد الذكائي المنتظم.

ويشير Botha & Boon إلى أن عملية توليد الذكاء التنافسي، أو ما اصطلح على تسميته بدورة حياة الذكاء التنافسي والتي يرمز لها اختصاراً CSAS (Liebowitz، 2006، ص60)، تمر بمجموعة من المراحل كما يبين الشكل رقم (3)، وستتناول هذه المراحل بشيء من الإيجاز وفق الآتي:

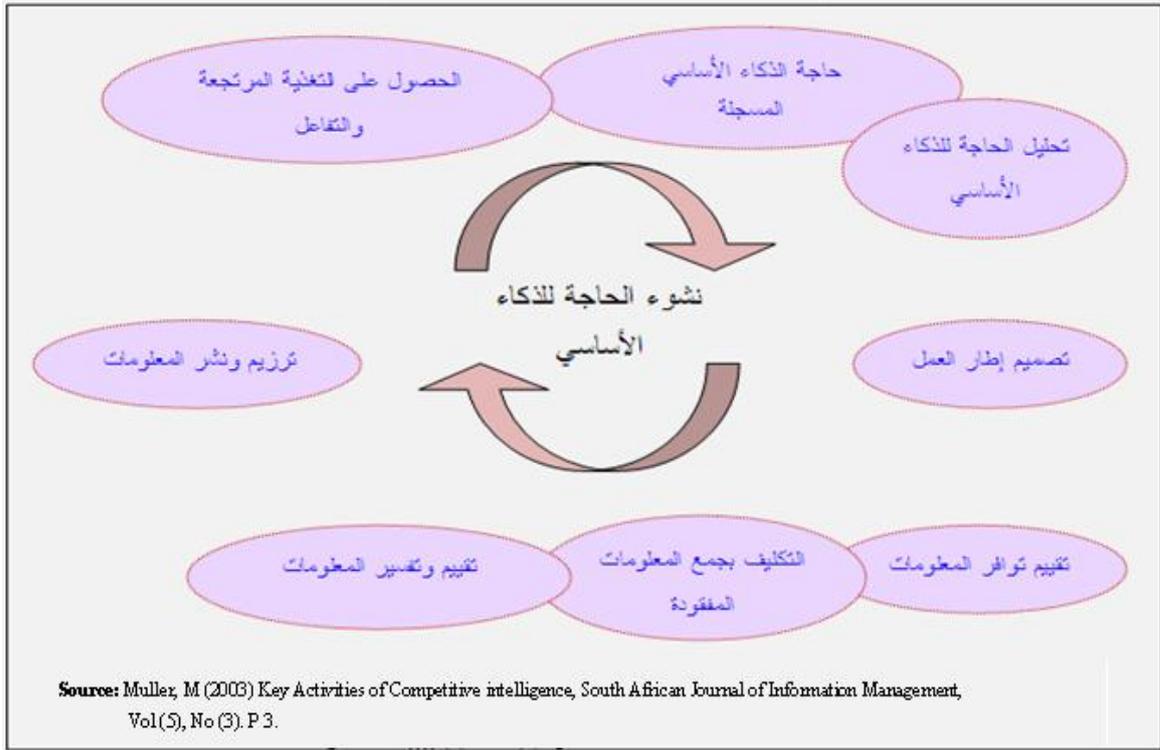
1- **التخطيط والتوجيه:** تتابن المؤسسات في بنائها لعملية توليد الذكاء التنافسي، حيث تعتمد اللبنة الأساسية لذلك البناء على التركيز الذي توليه المؤسسة لعملية الذكاء التنافسي بشكل خاص، وكذلك على الصناعة التي تعمل ضمنها المؤسسة (Muller، 2006، No (3)، ص1).

وعملية توليد الذكاء التنافسي ليست مجرد عملية جمع الكثير من البيانات والمعلومات التي يُعتقد أن المدراء بحاجة إليها أو سيهتمون بها، وإنما التركيز على القضايا ذات الأهمية المرتفعة للإدارة التنفيذية. ويجب أن نأخذ بعين الاعتبار أن عملية الذكاء التنافسي الغير موجهة بالمستخدم driven-user لن يكتب لها النجاح (Bernhardt، 2003، ص 48). وتجدر الإشارة هنا إلى أن الذكاء التنافسي ليس نشاط أعمال جديد، ويذكر أحد الكتاب أن المشروعات التجارية الناجحة قد جمعت واستخدمت الذكاء منذ قرون ولكن ما يميز الجهود المبكرة عن تلك الجهود في الوقت الحاضر هو الطبيعة المنظمة للذكاء التنافسي المعاصر، حيث كانت ممارسات الذكاء التنافسي المبكرة أكثر اعتباطية وغير منتظمة وغير مهيكلة، ويعتمد فيها المدراء على شبكة مواردهم البشرية لتزويدهم بالمعلومات والفهم العميق للتطورات ذات الصلة. ومع قدوم شبكة الإنترنت وزيادة كمية المعلومات التي تواجهها المؤسسات في الوقت الحاضر، فقد أصبح من الضروري وجود مدخل مختلف لنظام إدارة المعلومات من أجل اكتساب الميزة التنافسية أو الحفاظ عليها (Muller، 2007، ص1-3).

الشكل رقم (3) عملية الذكاء التنافسي



- 2- **التجميع:** لا بد من التركيز في هذه المرحلة على مصدر المعلومات واستخدام المعلومات (Sewlal، 2004، ص3)، ولا بد من التركيز كذلك على المبادئ القانونية عند جمع المعلومات كجزء من عملية الذكاء التنافسي. ولعل من المهام الصعبة جداً والتي تواجه فريق الذكاء التنافسي هي جمع المعلومات المرتبطة بالإنذار المبكر لتحركات المنافسين الوشيكة، لأنه في الأعمال كما في الحرب لا يمكننا تقريباً تجنب المباغطة رغم كل الجهود المضادة. ويعد التحذير المبكر لتهديدات المنافسين غالباً الشيء الوحيد الذي يقف بين النجاح التنافسي والمباغطة التنظيمية، نظراً لارتباطه بنية المنافس المستقبلية، وغالباً ما تكون المؤشرات المتعلقة بالنية غامضة، ومن غير المحتمل أن ننجح بحل رموزها في غياب المراقبة والتحليل المستمر. فالمهمة الأساسية للذكاء التنافسي في هذا السياق هي في محاولة تحديد المؤشرات المتعلقة بالنية بشكل مبكر وكافي لتحديد ما الذي تعنيه وما الذي نحتاج القيام به للاستجابة للحدث الوشيك (Bernhardt، 2003، ص 39).
- 3- **التحليل:** يعتمد استخدام الذكاء التنافسي بشكل أساسي على مدى قدرة المؤسسة على دراسة المنافسين، من حيث القدرة على معالجة البيانات التي يتم جمعها عنهم من خلال المصادر المتنوعة، والتي لا يمكن أن تكون مؤثرة في عملية صنع القرار ما لم يتم معالجتها إلى معلومات ذكائية (Begg & Toit، 2007، ص 4).



ويبين الشكل رقم (4) مجموعة من المراحل المتكاملة التي تمر بها عملية تحليل المعلومات الذكائية، وتختلف هذه المراحل وفقاً لخصائص البيئة التنافسية في كل بلد، ففي البيئات التنافسية والشديدة التعقيد يكون من الشائع لدى المؤسسات استخدام تقنيات تحليل متقدمة، وغالباً ما ينظر إلى عملية التحليل بأنها خلق المعلومات الذكائية الصحيحة، والتي تعني تحويل المعلومات إلى ذكاء قابل للتطبيق عند اتخاذ القرارات التكتيكية والإستراتيجية. ويجب على تحليل الذكاء التنافسي أن يعرض استنتاج منطقي وذو مغزى، ويجب وضمن حدود الاعتبارات الأمنية أن يزود بمصادر للحقائق، وفي الختام يقدم الاستنتاجات على تلك القرارات والتصرف الذي يمكن اتخاذه (Bernhardt، 2003، ص 55). ويمكن قياس جودة الذكاء التنافسي المولد من خلال مجموعة من المؤشرات تشمل الدقة، والعمق، والعلاقة بالموضوع، وسرعة الاستجابة، والتوقيت الملائم والشمولية (Sewlal، 2004، ص 5).

4- النشر (الاتصال): هي عملية نقل النتائج المتحصل عليها من عملية توليد الذكاء التنافسي إلى الأطراف ذوي السلطة والمسؤولية للعمل بناءً على هذه النتائج. ويجب تقديم هذه النتائج بالشكل المناسب والتوقيت الملائم (Ibid، ص 3).

5- البنية/العملية: يتطلب الذكاء التنافسي سياسات وإجراءات ملائمة وبنية تحتية رسمية أو غير رسمية، بحيث يمكن للأفراد العاملين في المؤسسة أن يساهموا بفاعلية في عملية توليد الذكاء التنافسي، بالإضافة إلى كسب الفائدة من المعلومات المتحصل عليها. وهناك دعم كبير من قبل المؤسسات في الوقت الحاضر للهيكل التنظيمي الرسمي والمدخل النظامي للذكاء التنافسي. ويجب أن يكون هناك نوع من التكامل في مكونات عملية توليد الذكاء التنافسي، بحيث لا يتم الاعتماد كلياً على الجانب التقني وإهمال دور العنصر البشري، فعملية توليد الذكاء التنافسي التي لا تتضمن المصدر البشري كعنصر ذكائي فيها من غير المحتمل أن تزود المدراء بالمعلومات التنافسية المعتمدة على المعرفة التي يحتاجونها ويتوقعونها (Bernhardt، 2003، ص 50).

6- الثقافة والوعي المنظمي: حتى تستفيد المؤسسة من جهود الذكاء التنافسي بشكل ناجح، وحتى يصبح هذا الذكاء ممارسة ناجحة، يجب على المؤسسات أن تدعم هذه الثقافة ضمن تنظيمها بحيث يمكن تأسيس وتبادل المعرفة والأفكار بين الأفراد والأقسام داخل المؤسسة. ويجب أن تمتلك درجة مرتفعة من الوعي التنظيمي لخلق ثقافة التنافس، حيث يعد الوعي المرتفع لبيئة المؤسسة التنافسية أحد القواعد الأساسية لنظرية التعلم التنظيمي، وإلى جانب غرس الوعي/الثقافة التنظيمية لا بد كذلك من تطبيق السلوك والمعايير الأخلاقية. وحتى يتحقق ذلك يجب خلق جو ملائم للذكاء التنافسي وهذا يتطلب التدريب المستمر

- للطاقم الوظيفي، وإحدى العوامل المساعدة على نشر ثقافة الذكاء داخل المؤسسة هو مدى الطلب المستمر للمعلومات الذكائية من مختلف المستويات الإدارية عند اتخاذ القرارات. وهناك مجموعة من النقاط الحيوية فيما يتعلق بتأسيس ثقافة الذكاء التنافسي داخل المؤسسة ومنها (Begg & Toit، 2007، ص 7):
- يجب أن تكون عملية جمع المعلومات في ذهن كل شخص داخل المؤسسة، ويجب على صناع القرار تحديد ما هي المعلومات الذكائية المطلوبة (Sewlal، 2004، ص3).
  - تقديم التعديلات الهيكلية بواسطة وسائل النمو والتوسع في الآليات المتكاملة لإدارة المعلومات مثل تأسيس نقطة تجميع مركزية للمعلومات.
  - تعيين مكاتب تنسيق للذكاء التنافسي ضمن المؤسسة.
  - تطوير قاعدة بيانات ذكائية داخل المؤسسة.
  - تطوير برنامج تحسيس sensitization programme مستمر بهدف إعلام الأفراد العاملين بماهية الذكاء التنافسي، وماذا يستطيعون وكيف يساهمون ويعرضون قيمة المعلومات المشاركة.
  - مناقشة الذكاء التنافسي وأهمية التعلم أو المؤسسة المعتمدة على المعرفة كمادة متكررة على أي جدول أعمال لأي اجتماع.
  - إقرار مجموعة من القوانين البسيطة للأخلاقيات التي تزود بإرشادات للأفراد العاملين حول السلوك الأخلاقي.
- ويرى Jaworski وآخرون أن هناك مجموعة من المتغيرات الشرطية التي تؤثر على فاعلية عملية توليد الذكاء التنافسي في مؤسسات الأعمال وتشمل (Jaworski & others، 2002، ص 287):
- 1- **شبكة الذكاء التنافسي:** وتشير إلى مجموعة من مصادر المعلومات الشخصية المستقرة بشكل نسبي والغير رسمية، وتغذى عن طريق محلل الذكاء التنافسي. وهناك مجموعة من الأبعاد التي تؤثر في كفاءة توليد عملية الذكاء التنافسي داخل هذه الشبكة وتشمل:
    - شمولية الشبكة Extensiveness of Network: وتشير إلى عدد الأشخاص في شبكة الذكاء التنافسي غير الرسمية، تمييزاً عن تنظيم الذكاء التنافسي الرسمي، فمع ازدياد عدد الأفراد المنضمين للشبكة ستزداد بشكل كبير المعلومات المتوفرة فيها، وستتيح تقديم معلومات أكثر شمولية عن السوق والحصول على المعلومات بشكل أسرع، والشبكة الشمولية بذلك ستكون محلل الذكاء التنافسي من التحقق من المعلومات التي يحصل عليها من أحد المصادر مع مقارنتها بمصدر آخر، ومن المحتمل أن يؤدي هذا إلى معلومات أكثر دقة.
    - تقنية الطرف الثالث Third-party Technique: من خلال طلب بعض المعلومات عن أحد المنافسين من طرف آخر يرتبط بالمنافس الذي نريد الحصول على معلومات عنه، نظراً لصعوبة الحصول على تلك المعلومات بشكل مباشر.
    - التماثلية Homophily: كلما انخفضت التماثلية في شبكة الذكاء التنافسي، فإن ذلك سيؤدي إلى ازدياد مستوى الشمولية ودقة المعلومات التي يمكن الحصول عليها من عملية البحث. وسيكون هناك ثقة أكبر في معلومات الذكاء التنافسي التي يتم توليدها.
    - تزويد المعرفة Issue Knowledge: من الأمور الهامة في عملية توليد الذكاء التنافسي هو مدى إدراك الأفراد العاملين في المؤسسة لأهمية المعلومات التي يمتلكونها عن المنافسين وتزويدها لمحلي الذكاء التنافسي، إما لأنهم لا يعرفون كيف يشاركون بها أو لأنهم لا يعرفون كونها هامة، وكلما كانت عملية التزويد بالمعرفة أفضل ضمن شبكة الذكاء التنافسي انعكس ذلك بشكل إيجابي على شمولية ودقة وتوقيت المعلومات المتحصل عليها من عملية البحث.
    - المحافظة على التبادل Reciprocity Maintenance: بقدر ما نحافظ على تبادل المعلومات بين الأفراد العاملين ضمن الشبكة الداخلية الخاصة في المؤسسة، فإن ذلك سوف يزيد من شمولية ودقة وتوقيت المعلومات، وسوف يقلل من اعتماد محلل الذكاء التنافسي على المصادر غير الشخصية.
    - الجهود الترويجية Promotion Effort: تساهم الجهود الترويجية لنشاط الذكاء التنافسي في المؤسسة في تحقيق مجموعة من الفوائد تتمثل في زيادة عملية التزويد بالمعرفة من قبل الأفراد العاملين، وتعد خطوة هامة في المحافظة على تبادل المعلومات ضمن الشبكة الداخلية الخاصة في المؤسسة.

2- **بيئة الأعمال:** وتجسد الجوانب المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، من حيث خصائص هذه البيئات وكيف تؤثر على عمليات التنظيم والبحث وصنع الوعي sense-making وهناك مجموعة من المتغيرات الشريطية التي تؤثر على فاعلية عملية توليد الذكاء التنافسي في مؤسسات الأعمال وتشمل:

- أنظمة التقدير Recognition Systems: وتشير إلى المكافآت الرسمية والغير رسمية من أجل الحصول على المشاركة بالذكاء التنافسي. حيث تسهل هذه الأنظمة تدفق المعلومات أفقياً وعمودياً داخل المؤسسة.
- تخصيص الزمن Time Allocation: في حال عدم منح الزمن الكافي يمكن أن يقلل ذلك من عدد مصادر الحصول على المعلومات ومن تنوعها، ويمكن أن يخفض من دقة عملية التحليل من حيث إعادة فحص مصادر المعلومات وتمييز العلاقات بين الأجزاء المختلفة من المعلومات التي تم جمعها، ويزيد من استخدام المناهج التجريبية في اتخاذ القرار decision heuristics. ويقلل من دقة النتائج التي تم التوصل إليها عن طريق محلل المعلومات. ومن الممكن اعتبار ضيق الوقت في تشنئة وتحليل البيانات التنافسية سبب هام لفشل العديد من برامج الذكاء التنافسي.
- ضغط السوق Market Pressure: ويمثل المطالب الملقاة على عاتق المؤسسة من قبل أصحاب المصالح الخارجيين الرئيسيين مثل المنافسين والمستهلكين وحملة الأسهم. ويمكن للمؤسسات أن تستمر في الأسواق ذات الضغط المنخفض حتى ولو لم تولف نفسها بشكل جيد well-tuned للزيائن والمنافسين وغيرهم من أصحاب المصالح. ومع ذلك وعندما يزداد الضغط السوقي يجب عليها أن توجه نفسها لحاجات السوق كي تبقى على قيد الحياة. والأكثر أهمية من ذلك هو أن تدرك وتستجيب للإتجاهات الجديدة والتطورات في الأسواق ذات التنافسية المرتفعة. إن الوعي المعرفي للضغوط السوقية الكثيفة من المتوقع أن يدفع ذلك الإدارة التنفيذية لتخصيص موارد مالية وبشرية أكثر لمراقبة وفهم تحركات المنافسين، ويمكن للوعي المدرك للضغوط السوقية عبر الزمن أن يقود لزيادة الإلتزام بأنشطة الذكاء التنافسي.

3- **بيئة المعلومات:** تشير إلى خصائص المعلومات التي يواجهها محلل الذكاء التنافسي، وتشمل مجموعة من المتغيرات المؤثرة على فاعلية عملية توليد الذكاء التنافسي وتشمل:

- الغنى Richness: ويعبر عن كمية المعلومات التي ترتبط بالمنافسين، ويشير كذلك إلى حجم البيانات المتوفرة عن البيئة التنافسية، فالبيئة الغنية بالمعلومات يمكن أن تزود بفرص أكبر للحصول على معلومات شاملة، إلا أن هناك مجموعة من الآثار السلبية، حيث يعتبر هذا الغنى وفقاً لبعض الممارسين واحداً من أكبر المشاكل المدركة بواسطة المحللين وزيائن الذكاء التنافسي وله أثار سلبية على عملية صنع الوعي sense-making فهو يقلل من سرعة البحث وعملية الإدراك، كذلك قد يخفض من الثقة في عملية الذكاء التنافسي.
- التضارب في المعلومات Divergence: يؤثر التضارب على سرعة عملية صنع الوعي بسبب الزمن الذي يتطلبه تحديد أي من تلك المعلومات تكون

موثوقة وسارية المفعول.

- قيمة المعلومات Information Value: من المحتمل أن تؤثر قيمة المعلومات من حيث شمولية وتوقيت ودقة المعلومات على عملية البحث للذكاء التنافسي.

4- **خصائص محلل المعلومات Analyst Characteristics:** إن خصائص الأفراد المسؤولين عن عملية توليد الذكاء التنافسي والإستراتيجيات التي يستخدمونها لتوليدها تؤثر على كفاءة عملية توليد الذكاء التنافسي، وتعد الاستمرارية في العمل من السمات الهامة التي لا بد من توافرها في الأفراد المكلفين بعملية توليد الذكاء التنافسي فهي تؤدي إلى الحصول على المعلومات بالدقة والشمولية والتوقيت المناسب.

### التوريد الخارجي للذكاء التنافسي:

تعد عملية جمع المعلومات الذكائية من أكثر النواحي التي يتم توريدها من خارج المؤسسة من أجل عملية توليد الذكاء التنافسي، حيث يوجد بعض المعلومات عن المنافسين لا يمكن الوصول إليها عن طريق الجهود الذاتية للأفراد المسؤولين عن جمع المعلومات الذكائية عن المنافسين في المؤسسة. ويمكن للمصارف أن تقوم بتوريد بعض أنشطة الذكاء التنافسي الأخرى، من خلال التعاقد معها لتنفيذ هذه الأنشطة على أساس سنوي أو وفق مشروع محدد.

ومن أهم مزايا الاعتماد على التوريد الخارجي للذكاء التنافسي الحصول على خدمة ذات جودة مرتفعة، كون المورد الخارجي يمتلك العديد من الأفراد العاملين الخبراء في هذا المجال ذوي الاتصال الواسع والرؤية الشاملة ذات القيمة في البيئة التنافسية، ويخلقون في الغالب مضموناً استراتيجياً للقرارات التي ستستخدم فيها البيانات التنافسية، ويسهمون في بناء قدرة ذاتية طويلة الأجل في عملية توليد الذكاء التنافسي داخل المؤسسة، وترى العديد من المؤسسات أن الاعتماد على التوريد الخارجي أرخص وذو كفاءة أكبر. وغالباً ما يتم اللجوء إليه لتخفيض التكاليف من خلال توفير النفقات غير المباشرة، وكذلك ضمان كون المعلومات الذكائية التي يتم الحصول عليها قد تم جمعها وفقاً للمبادئ القانونية والأخلاقية. ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار المخاطر المرتبطة بالتوريد الخارجي ومدى قدرة المؤسسة على إدارتها، ومن هذه المخاطر الخصوصية والملكية الفكرية، وإنكشاف الإستراتيجيات للمنافس، واحتمال تخلي بعض الموردين عن الرقابة خلال ممارسة تحليل وجمع المعلومات، والذي من المحتمل أن يقود إلى أضرار ترتبط بطرق غير قانونية وغير أخلاقية عن طريق الجهة المتعاقد معها (Muller، 2009، ص1).

### - الذكاء التنافسي وشبكة الإنترنت:

أصبحت شبكة الإنترنت أداة المعلومات الإستراتيجية الرئيسية للمؤسسات والمشروعات التجارية الكبيرة والصغيرة الحجم، وتستخدمها العديد منها للحصول على حافة تنافسية في بيئة الأعمال بشكل متزايد، وستصبح هذه الشبكة الميدان الرئيسي القادم في نمو وتطور وظيفة الذكاء التنافسي في المنظمات المعاصرة مع الازدياد الهائل لعدد مستخدمي شبكة الإنترنت وعدد المواقع ضمنها والتي بلغ عددها (555) مليون موقع حتى نهاية عام 2011، وبلغ عدد المواقع التي أضيفت إلى هذه الشبكة في عام 2011 وحده (300) مليون موقع<sup>(3)</sup>.

وغدت شبكة الإنترنت بشكل سريع مصدراً جيداً للمعلومات عن البيئة التنافسية، ووفقاً لأحد البحوث المتخصصة في هذا المجال أصبحت واحدة من أكثر خمس مصادر مهمة للمعلومات بالنسبة للأفراد المختصين بالذكاء التنافسي في السنوات الأخيرة. حيث تحتوي مواقع الويب للمؤسسات عادة على تنوع في المعلومات المفيدة متضمنة تاريخ المؤسسة ولمحات عامة عنها، من حيث المنتجات والخدمات المقدمة، والبيانات المالية، وأرقام المبيعات، والتقارير السنوية، والمنشورات الصحفية، والسيرة الذاتية لكبار المدراء التنفيذيين وهذه البيانات تعد قيمة في تزويدنا بالمعلومات السياقية المباشرة وغير مباشرة لتمكين مهنيي الذكاء التنافسي لتحليل إستراتيجيات المؤسسة، ومن الأسباب الهامة التي تجذب مهنيي الذكاء التنافسي لإستخدام شبكة الإنترنت هو أن معظم المعلومات المتوفرة على شبكة الإنترنت مجانية إضافة إلى وجود بعض الأدوات المساعدة مثل محركات البحث التي تختصر الكثير من الوقت والجهد لمهنيي الذكاء التنافسي عند البحث عن المعلومات ذات الصلة على شبكة الإنترنت، ومن ثم تحليل المعلومات المجمعة في السياق الصحيح. ورغم ما تقدمه هذه الشبكة من فرص ذكاء تنافسية هامة إلا أنها تخلق أيضاً العديد من التحديات المنظمية والتقنية والمعرفية، لأن كمية المعلومات المتوفرة عليها تكون عارمة، ويواجه مهنيي الذكاء التنافسي على الدوام مشكلة المعلومات الزائدة. إضافة إلى ذلك، فإن النمو المتسارع لمصادر المعلومات على هذه الشبكة والطبيعة الديناميكية والغير منظمة للعديد من صفحات الويب يجعل هذه العملية صعبة بشكل متزايد للعثور على معلومات مفيدة بإستخدام محركات البحث. حيث لا يوجد محرك بحث واحد ي فهرس جميع صفحات الويب وهذا ما يؤدي إلى معدل استدعاء منخفض عندما يقوم المستخدم بالبحث عن مادة غامضة أو نادرة. بالإضافة إلى ذلك فإن صفحة الويب تكون ديناميكية إلى حد كبير ويمكن أن تتغير بشكل يومي أو حتى في كل دقيقة، وتعاني محركات البحث المفهرسة مسبقاً من مشكلة التزويد بالعديد من الروابط القديمة والمهجورة (Chen & others، 2002، ص1-2). إلا أن ذلك لم يحد من الإستخدام الكثيف والمعقد والإبداعي لهذه الشبكة من قبل المؤسسات، بهدف دعم وظيفة الذكاء التنافسي لديها، حيث تشعر أن بإمكانها مراقبة البيئة التنافسية بسهولة أكبر من قبل من خلال النفاذ إلى شبكة الإنترنت، التي وسعت بشكل كبير من إمكانية النفاذ إلى البيانات والمعلومات مفتوحة المصدر، والتي هي بالطبع أساس الذكاء التنافسي (Choo & Teo، 2009، ص222)، وغيرت كذلك الطريقة التي تقوم بها هذه المؤسسات في جمع وتقديم ونشر الذكاء التنافسي، وقد قادت إلى إيجاد مختصين بالذكاء التنافسي يستثمرون غنى معلوماتها وقدرات الاتصال الفائقة التي تملكها من أجل أنشطة الذكاء التنافسي. وتستطيع المؤسسات من خلال شبكة الإنترنت أن تراقب الحضور، والحالة الراهنة، والمنتجات والخدمات، وأسعار اللاعبين الآخرين في صناعتها. وتستطيع كذلك أن تتعقب مشاهدات الزائرين، وتبحث عن الأفكار الجديدة والخبرة على المستوى الدولي. ويمكن قياس الأداء المنظمي المترتب

<sup>3</sup> - <http://royal.pingdom.com>

على استخدام شبكة الإنترنت لأنشطة الذكاء التنافسي وفقاً لثلاث فوائد إستراتيجية تتضمن توليد العائد، وتخفيض التكاليف كونها تمنح المؤسسة المقدرة على تحقيق ميزة فعالية التكلفة لأنسابية سلسلة القيمة لتعظيم الربح التنافسي والفاعلية الإدارية (Cronin ، 1994 ، ص67-70).

- أدوات الذكاء التنافسي في بيئة الويب: يوجد مجموعة من الأدوات التي يمكن استخدامها للحصول على بعض المعلومات الذكائية وتشمل (Choo & Teo، 2009، ص213-214):

▪ موقع الويب: يُمكن موقع المؤسسة على الويب من الحصول على بيانات عن الزبائن في الوقت الحقيقي، وعلى الرغم من أهمية هذه المعلومات فإن مواقع الويب تبقى عاجزة عن اقتناص المعرفة التي يكون العميل قد حصل عليها من أماكن أخرى. علاوة على ذلك لا يستطيع موقع الويب اقتناص تفضيلات العميل أكثر من تلك المحددة مسبقاً من خلال موقع الويب، وبرغم قدرة المؤسسة على متابعة نقرات العميل فإن هذه النقرات لا تعدو كونها مجرد انعكاس لخيارات منتقاة مسبقاً أقدم عليها المصرف، فمن الصعب حقاً تشخيص الاتجاهات المستقبلية، لأن هذه المواقع توفر معلومات عن المنتجات الحالية فقط. ولهذا فإن ذلك يمثل مراقبة من الداخل إلى الخارج، بينما تعد إستراتيجية من الخارج إلى الداخل أكثر فاعلية وكفاءة لأنها تسمح للمصارف باقتناص مشاعر الزبائن ورغباتهم (العلاق، 2005، ص139).

▪ المسوحات الإلكترونية Electronic Survey: يعد المسح الإلكتروني أداة جذابة للعديد من الأسباب مثل سهولة إدارته من قبل الأفراد المتواجدين على الشبكة، ويمكن من خلال شبكة الإنترنت اكتشاف المستجوبين بشكل اتوماتيكي عن طريق قوائم التوزيع، ويمكن تسليم الاستبانة لإماكن بعيدة، والسماح للمستجوبين بالإجابة على الاستبانة على راحتهم ويمكن أن يتم التوزيع الواسع من خلال الروابط الإلكترونية.

▪ العاملون في الصناعة.

▪ قواعد البيانات التجارية على شبكة الإنترنت.

▪ أدوات المساعدة للبحث على شبكة الإنترنت.

▪ مراجعة المواد المطبوعات.

▪ مجموعات أخبار Usenet

▪ قوائم البريد الإلكتروني.

▪ الاتصالات الشخصية.

### توليد الذكاء التنافسي على الويب:

خلقت شبكة الإنترنت سوقاً تنافسية محتملة نتيجة لوجود كل من التهديدات الداخلية والخارجية، حيث ازدادت التهديدات ضمن الصناعة كون المعلومات عن المنتجات والخدمات أصبحت أكثر وضوحاً على شبكة الإنترنت. ومن جانب آخر هناك تهديدات خارجية مع عوائق الدخول المنخفضة لأولئك الذين يمتلكون التكنولوجيا المتقدمة في شبكة الإنترنت. لذا أصبح الاهتمام منصباً لمعرفة مدى إمكانية تأثير التغير في البيئة التنافسية على هيكل السوق المصرفي، وقد قدمت شبكة الإنترنت خاصية جديدة للبحث عن المعلومات في النشاط المصرفي عندما حافظت على ميزة نماذج المعلومات الأخرى النصية والسمعية التي تتوافر عن طريق ال CD وال ATM (Chang، 2009، ص103-106). وقد أظهر أحد المسوحات المطبق على مجموعة من مهنيي الذكاء التنافسي المستخدمين للموارد المعتمدة على الويب أن مهمة جمع البيانات تعد الأكثر استهلاكاً للوقت في مشروعات الذكاء التنافسي النموذجية، وتفسر أكثر من (30%) من الوقت الإجمالي لعملية توليد الذكاء التنافسي، مما قد يؤثر على النواحي الأخرى في عملية توليد الذكاء التنافسي في المصرف. ولمعالجة هذه المعلومات ومشكلة المعرفة الزائدة، فقد تم القيام بالعديد من الأبحاث لتطوير أدوات وتقنيات لتحليل وتصنيف وتصوير مجموعات ضخمة من صفحات الويب بين الوثائق النصية الأخرى، بدوره فإن تنوع الأدوات قد طور ليدعم البحث وجمع ومراقبة وتحليل المعلومات على شبكة الإنترنت وفقاً لحاجات المستفيد، والمثال البارز على ذلك هو محركات البحث على شبكة الويب. ويوجد الكثير من محركات البحث المتوافرة على شبكة الإنترنت وكل منها يملك خصائص خاصة، ويوظف خوارزمياته المفضلة في الفهرسة والتصنيف وتصوير مستندات الويب.

وبسبب طبيعة التغير السريع لشبكة الإنترنت فقد طورت أدوات مختلفة لمراقبة مواقع الويب بالنسبة للتغيرات وتصفية المعلومات غير المرغوب فيها، وكذلك تم تطوير العديد من التقنيات التي تساعد على عملية الفهرسة للمعلومات نظراً لأن المتطلبات الزمنية والجهود

الذهنية لنظام الفهرسة اليدوية مرتفعة بشكل باهض، حيث يتم استخدام خوارزميات للفهرسة لإستخلاص المفاهيم الرئيسية من البيانات النصية. وأظهرت بأن نظام الفهرسة الآلية يمكن أن يكون بنفس فعالية نظام الفهرسة اليدوية. ومن أجل تلبية احتياجات مهنيي الذكاء التنافسي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية فقد تم تطوير الكثير من أنظمة الذكاء التنافسي التجارية لجمع ومراقبة وفهرسة المعلومات من النصوص النصية على الويب بالإضافة الى الملفات الرسومية (Chen & others، 2002، ص3-7)..

إن النجاح الحقيقي للمصرف يأتي من معرفة مستوى أدائه بالمقارنة مع منافسيه أو بالنسبة للصناعة التي ينتمي إليها بشكل عام. ويعد الذكاء التنافسي الأداة التي تساعد في فهم أدائه في سياق نظام الويب العام. ويساعده على معرفة سبب أي نتيجة يحصل عليها، هل السبب اتجاهات النظام العام المحيط أم الإجراءات التي يتخذها أم نقص الإجراءات. ويمكن أن يساعده برنامج الذكاء التنافسي على الاستفادة من توجهات السوق، والاستفادة من نجاح منافسيه، أو مساعدته على تحسين برنامج التسويق عبر محركات البحث، بعد أن يعرف تماماً ماذا يفعل المنافسون.

وهناك ثلاث منهجيات أساسية مستخدمة في جمع البيانات والتي سيتم تحليلها بعدئذ من أجل الذكاء التنافسي على الويب وهي (الأشقر، 2009، ص 73-77):

- القياس المعتمد على المجموعة (panel-based): يعتمد على وجود عدد كبير من المتطوعين في مجموعة معينة يتم مراقبة سلوكهم على الويب، وتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها.
- القياس المعتمد على مزودات خدمة شبكة الإنترنت (ISPs): يتم جمع البيانات من مزودي خدمة شبكة الإنترنت حول العالم، ويتم دمج هذه البيانات الخالية من الأسماء وتقديمها للتحليل.
- بيانات محركات البحث: تقدم محركات البحث مثل Google، yahoo، و Msn إمكانية الوصول إلى كميات هائلة من البيانات التي تقوم بجمعها مجاناً. ويمكن لهذه الأدوات مساعدة المصارف في إجراء التحليل التنافسي والحصول على تقارير لحركة المرور التنافسية من خلال إنشاء مجموعة خاصة من المنافسين ومقارنة إحصاءات حركة المرور لديها معهم.

## النتائج والتوصيات:

ناقشت الدراسة مفهوم الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الإلكترونية، وأهم الجوانب المرتبطة بهذا المفهوم، ويمكن استخلاص النتائج التالية:

- ❖ قدمت الدراسة توصيفاً لمفهوم المنافسة المصرفية في بيئة التجارة الإلكترونية، من خلال تناول مفهوم الميزة التنافسية والتحليل التنافسي في هذه البيئة.
- ❖ أبرزت الدراسة أهمية الذكاء التنافسي والدور الهام الذي يمكن أن يلعبه في بيئة الأعمال المعاصرة، والفوائد التي يمكن أن تجنيها المؤسسات المصرفية من استخدامه.
- ❖ بينت الدراسة أن الحصول على المعلومات الذكائية بجودة مرتفعة يتطلب قيام المؤسسات المصرفية بتنظيم نشاط الذكاء التنافسي لديها، واتباع الأسس العلمية في عملية توليد المعلومات الذكائية اللازمة لاتخاذ القرارات.
- ❖ تم عرض أدوات الذكاء التنافسي الممكن استخدامها في هذه البيئة لجمع المعلومات الذكائية.
- ❖ ويمكن تقديم مجموعة من التوصيات المتعلقة باستخدام الذكاء التنافسي في بيئة التجارة الإلكترونية على النحو الآتي:
- ❖ يجب على المؤسسات المصرفية التركيز على الكيفية التي ينظر بها الزبائن للقيمة النسبية لمنتجات وخدمات المنافسين في بيئة التجارة الإلكترونية، ولا يجب عليها المسارعة في تقليد الخدمات التي يقدمها المنافسون ما لم تخلق هذه الخدمات قيمة فائقة للزبائن، وذلك خوفاً من أن يؤدي أي تقليد تنافسي غير مدروس بدقة من التأثير على مركز المؤسسات المصرفية في عيون زبائنهم، ومن ثم يؤدي إلى فقدان نصيبها في السوق وإساءة تخصيص مواردها.
- ❖ ينبغي على المصارف أن تفهم متطلبات النجاح التنافسي في بيئة التجارة الإلكترونية، وأن تقارن قدرتها بقدرات المنافسين وتؤسس إستراتيجيتها الإلكترونية بناءً على تلك المقارنة.
- ❖ يمكن للمؤسسات المصرفية مواجهة أخطار المنافسة من خلال التصرف كمنافس جديد بمعنى اللجوء إلى التفكير التحولي، والعمل باستمرار على استحداث تغييرات جوهرية وإدخال التعديلات اللازمة والتي تساعد على زيادة حجم الشفافية في التعامل، من خلال طرح المزيد من البيانات والمعلومات عن أنشطة المؤسسة المصرفية على موقع الويب.

- ❖ تطبيق الإستراتيجيات العملية لإدارة الخطر التنافسي من خلال الاستفادة من التجارب المحلية والإقليمية للمؤسسات المصرفية الأخرى، فيمكن للمؤسسات المصرفية مثلاً الحد من الخطر التنافسي من خلال الفصل بين المعاملات المصرفية التي تتم من خلال موقعها على شبكة الإنترنت والمعاملات التي تتم من خلال الفروع التقليدية، من خلال توطين نظام مصرفي متكامل قادر على تنفيذ ذلك.
- ❖ تطوير مخزن للبيانات والمعلومات السرية عن المؤسسات المصرفية المنافسة وممارساتها وتكتلاتها الحالية والمحتملة في كافة الاتجاهات، وتقييم أثرها على مسيرة المؤسسة ونجاحها.
- ❖ يجب وضع استراتيجية متكاملة لنشاط الذكاء التنافسي، وتأهيل مجموعة من الأفراد العاملين للإضطلاع بمهام هذا النشاط وتقديم الدعم اللازم من قبل الإدارة العليا في المؤسسات المصرفية.
- ❖ العمل على مراقبة البيئة التنافسية بشكل دائم وتوقيت التحركات التنافسية للمنافسين.
- ❖ استخدام أدوات الذكاء التنافسي لمساعدة المؤسسات المصرفية على الوفاء بمتطلبات اتفاقية بازل2، من خلال تحقيق التكامل مع أدوات ذكاء الأعمال بهدف تزويد مخازن البيانات والمعلومات التي تدعم من قدرة المصرف على الوصول إلى مشاريع ناجحة متوافقة مع متطلبات بازل 2.
- ❖ تطوير ثقافة الذكاء التنافسي في المؤسسات المصرفية من خلال المساهمة في عملية توليد الذكاء التنافسي، ورفع مستوى التبادل بين الأقسام والترويج لهذا المفهوم بشكل مستمر.
- ❖ التركيز على جودة الذكاء التنافسي الذي يتم توليده داخل المؤسسة المصرفية من خلال وضع مؤشرات لقياس تلك الجودة.
- ❖ يجب تضمين الذكاء التنافسي في كل مكان داخل المؤسسة المصرفية ويجب أن يثبت في البنية التحتية لها، حتى يكون مرناً للتغيرات التي يمكن أن تحدث.
- ❖ إعداد تقرير عن الذكاء التنافسي في المؤسسات المصرفية بهدف تحليل ومقارنة الإستراتيجيات المتبناة عن طريق المنافسين بهدف استغلال الفرص والتخفيف من التهديدات، وتمكنها من إدارة المخاطر الجديدة بشكل سريع.
- ❖ يجب تخصيص موازنة محددة لنشاط الذكاء التنافسي، وعدم النظر إلى العائد المتولد من هذا النشاط في الأجل القصير.

## المراجع:

- الأشقر، طالب (2009)، تحليل الويب: دراسة وفهم وتحليل سلوك زوار الموقع في خدمة الإدارة والتسويق الإلكتروني، دار شعاع للنشر، حلب، سورية.
- بورقة، عبدالله (2009)، واقع التجارة الإلكترونية وآفاقها المستقبلية في الشركات السعودية: دراسة تحليلية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- حماد، طارق (2005)، التجارة الإلكترونية: المفاهيم، التجارب، التحديات، الأبعاد التكنولوجية والمالية والتسويقية والقانونية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة.
- العاني، مزهر وجواد، شوقي وحجازي، هيثم (2012)، ذكاء الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد العزيز، عمر (2004)، إدارة أخطار التجارة الإلكترونية في ضوء إدارة فعالة للمعرفة، بحث مقدم للنشر في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الزينونة الأردنية بعنوان: إدارة المعرفة في العالم العربي، الذي نظمته في الفترة من: 28-26 نيسان 2004.
- العلق، بشير (2005)، الإدارة الرقمية: المجالات والتطبيقات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، ط1، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.
- معلا، ناجي (1995)، إستراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية، منشورات معهد الدراسات المصرفية، عمان.
- نجم، نجم (2009)، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية، الوظائف، المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- هجيرة، شيقارة (2005)، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

- Al-Smadi, M & Al-Wabel, S (2011), **The Impact of E-Banking on The Performance of Jordanian Banks**, Journal of Internet Banking and Commerce, Vol (16), No (2).
- Begg, M & Toit, A (2007), **Level of importance attached to competitive intelligence at a mass import retail organization**, South African Journal of Information Management, Vol (9), No (4).
- Bernhardt, D (2003), **Competitive Intelligence: How to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence**, Pearson Education Limited, USA.
- Botha, D & Boon, J (2008), **Competitive intelligence in support of strategic training and learning**, South African Journal of Information Management, vol (10). No (3).
- Chen, H. Chau, M & Zeng, D (2003), **CI Spider: a tool for competitive intelligence on the web**, Decision Support Systems Magazine, No (34).
- Chang, Y (2005), **Banking Structure and Governance: Changes in Regulation and Technology**, PHD Thesis in Economics, The University of Warwick, UK.
- Choo, W & Teo, T (2001), **Assessing the Impact of using the Internet For Competitive Intelligence**, Information & Management Journal, No (39).
- Cronin, B (1994), **The Internet and competitive intelligence: A Survey of Current Practice**, International Journal of Information Management, No (14).
- Dauda, Y & others (2007), **The Impact of E-commerce Security and National Environment on Consumer adoption of Internet Banking in Malaysia and Singapore**, Journal of Internet Banking and Commerce, Vol (12), No (2).
- Fourie, L. C. H (1999), **World-Wide Web as an instrument for competitive intelligence in a tertiary educational environment**, South African Journal of Information Management, Vol (1), No (2).
- Haque, A & others (2009), **Electronic transaction of internet banking and its perception of Malaysian online customers**, African Journal of Business Management, Vol (3), No (6), pp 248-259.
- Jaworski, B. Macinnis, D & Kohil, A (2002), **Generating Competitive Intelligence in Organizations**, Journal of Market-Focused Management, No (5).
- Lee, I (2007), **E-Business Innovation and Process Management**, Cybertech Publishing, Idea Group Inc, USA.
- Liebowitz, J(2006), **Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence and Knowledge Management**, Taylor & Francis Group, USA.
- Muller, M (2009), **How and what others are doing in competitive intelligence: outsourcing model**, South African Journal of Information Management, Vol (11), No (2).
- Muller, M (2007), **Competitive intelligence and international business**, South African Journal of Information Management, Vol (9), No (1).
- Muller, M (2006), **Building blocks of competitive intelligence - sales and customer intelligence**, South African Journal of Information Management, Vol (8), No (4).
- Muller, M (2006), **Building blocks of competitive intelligence - competitive technical intelligence**, South African Journal of Information Management, Vol (8), No (3).
- Muller, M (2003), **Key Activities of Competitive intelligence**, South African Journal of Information Management, Vol (5), No (3).
- Nemutanzhela, P & Iyamu, T (2011), **A Framework for Enhancing the Information Systems Innovation: Using Competitive Intelligence**, Electronic Journal Information Systems Evaluation, vol (14), Issue (2).
- Sewlal, R (2004), **Effectiveness of the Web as a competitive intelligence tool**, South African Journal of Information Management, Vol (6), No (1).
- Singer, D. Ross, D & Avery, A (2005), **The evolution of online banking**, Journal of internet business, Towson University, USA.
- Thulani, D. Tofara, C & Langton, R (2009), **Adoption and use of internet banking in Zimbabwe: An Exploratory Study**, Journal of Internet Banking and Commerce, Vol (14), No (1).
- Toit, A.S.A (2003), **Competitive Intelligence in Knowledge Economy: what is in it for South African Manufacturing Enterprises?**, International Journal of Information Management, No (23).

- **World Retail Banking Report (2011)**, Capgemini for consulting & Technology & Outsourcing, The Royal Bank of Scotland & the European financial marketing association.
- **Websites:**
- <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>
- <http://www.gedcom.de/ar/index.php>
- <http://royal.pingdom.com>