

# أثر الذكاء التنافسي في تحقيق الأداء الريادي للمصارف اليمنية

## دراسة ميدانية في المصارف التجارية اليمنية – صنعاء

زايد علي عبد الخالق المنزوع<sup>1</sup>، أروى حسن الظاهري<sup>2</sup>، أمة الرحمن حسين صبر<sup>3</sup>، إيمان محمد الطهيف<sup>4</sup>

تهاني محمد خضر<sup>5</sup>، نسرين يحيى العزاني<sup>6</sup>

قسم إدارة الأعمال-كلية العلوم الإدارية والحاسبات براداع -جامعة البيضاء

DOI:<https://doi.org/10.56807/buj.v4i03.315>

### الملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء المنافسين، ذكاء السوق، الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التكنولوجي) في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية العاملة في العاصمة صنعاء، واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، أجريت الدراسة على (5) مصارف تجارية في العاصمة صنعاء، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة وزعت على عينة عشوائية بلغت (140) موظفا وتم تحليل البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي (Spss). وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء المنافسين، ذكاء السوق، الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التكنولوجي) في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية في العاصمة صنعاء، وكانت تصورات العاملين في المصارف لأبعاد الذكاء التنافسي التي كانت بدرجة مرتفعة، حيث كانت أكثر الأبعاد استخداماً هو بعد الذكاء الاستراتيجي يليه بعد الذكاء التكنولوجي، ويليه بعد الذكاء التسويقي، وأخيراً بعد ذكاء المنافسين. **الكلمات المفتاحية:** الذكاء التنافسي، الأداء الريادي، المصارف التجارية اليمنية

## Impact the Competitive Intelligence on Entrepreneurial Performance of Yemeni commercial banks

### (A field study in Yemeni commercial banks - Sana'a)

Zayed Ali AbdulKhaleq AL-manzuoa<sup>1</sup>, Arwa Hassan AL-Daheri<sup>2</sup>, Amat Alrahman Hussin Saber<sup>3</sup>, Eman Mohammed AL-Thif<sup>4</sup>, Tahany Mohammed ALkhadher<sup>5</sup>, Nisreen Yahya Al-azzani<sup>6</sup>

Department of Business Administration- Faculty of Administrative and Computer Sciences in Rada - Albaydha University  
[almanzuoa@gmail.com](mailto:almanzuoa@gmail.com)

### Abstract

The study aimed to recognize the impact of competitive intelligence in its dimensions (competitor intelligence, market intelligence, strategic intelligence, technological intelligence) on the pioneering performance of Yemeni commercial banks operating in the capital, Sana'a. The study based on the descriptive analytical approach. The statistical programmer analyzed the data.

The study concluded that there is a statistically significant impact of competitive intelligence with its dimensions (competitor intelligence, market intelligence, strategic intelligence, technological intelligence) in achieving the pioneering performance of Yemeni commercial banks in the capital, Sana'a. As follows: (strategic intelligence, technological intelligence, marketing intelligence, competitor intelligence).

**Key Words:** Competitive Intelligence(CI), Entrepreneurial Performance (EP), Yemeni commercial banks

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:

يحتوي هذا الفصل على مبحثين، الأول: منهجية الدراسة، والثاني: عرض الدراسات السابقة.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة:

#### أولاً: المقدمة:

تعمل المصارف في الوقت الحاضر في مناخ أعمال سريع التغير نتيجة للتقدم في التقنيات والتغيرات الاقتصادية، مما يؤدي إلى المنافسة الشديدة، مثل هذه البيئة المعقدة وغير المستقرة تتطلب الحاجة المتزايدة للمعلومات والمعرفة التجارية في الوقت المناسب ومن الدرجة الأولى، وبالتالي يجب على المصارف تكريس نسبة أكبر من مواردها للمعرفة والابتكار، مما يكسبها ميزة تنافسية من خلال القدرة على توقع المعلومات، وتحويلها إلى معرفة، وتحويلها إلى معلومات استخباراتية ذات صلة ببيئة الأعمال المصرفية، وبالتالي تحتاج المصارف إلى تحليل بيئة الأعمال بعناية، وخاصة الضغوط والتحديات التي تسببها من أجل الازدهار في الاقتصاد الرقمي العالمي، والذكاء التنافسي هو عملية تحديد وجمع وتحليل وتوزيع المعلومات الاستخباراتية حول المنتجات والعملاء والمنافسين وأي جانب من جوانب البيئة اللازمة لدعم المديرين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمصرف، فهو يعني فهم وتعلم ما يحدث في العالم خارج نطاق العمل لزيادة القدرة التنافسية للمصارف.

لذا تسعى المصارف إلى تنويع مصادر المعلومات حول البيئة المصرفية والمصارف المنافسة خصوصاً في مجال الخدمات المصرفية التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة ومن ثم استخدام المعلومات في زيادة القدرة التنافسية لها أمام باقي المنافسين عبر توظيف الذكاء التنافسي بأبعاده (التنافسي والتسويقي والاستراتيجي والتكنولوجي) في تحقيق الأداء الريادي. ويعتبر تطبيق الذكاء التنافسي في المصارف التجارية اليمنية بادرة لتوجه النشاط المصرفي إلى اتجاه ريادي قائم على رؤية مستقبلية متطلعة إلى التميز في النشاط المصرفي، حيث تم اختيار موضوع البحث لأهمية المصارف التجارية في الاقتصاد اليمني، والاستفادة من تطبيق الذكاء التنافسي بأبعاده في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية عينة الدراسة.

#### ثانياً: مشكلة الدراسة:

لايزال موضوع الذكاء التنافسي حديث التطبيق في بيئة الأعمال المصرفية التي تتسم بالتغير السريع الناتج عن التقدم في التقنيات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي أدت إلى المنافسة الشديدة، وبذلك هي بحاجة لمراقبة جميع عناصر البيئة الخارجية للمصرف، وهذا ما دعا المصارف التجارية اليمنية إلى الاستفادة من مختلف جوانب الذكاء التنافسي (ذكاء المنافسين، ذكاء السوق، الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التكنولوجي) لضمان تحقيق الأداء الريادي. ولأن الأداء الريادي يمثل وضع استراتيجي يتبناه المصرف ليتصف بمستوى عالٍ من التنبؤ والمخاطرة نحو تطوير وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة، لذا فقد تمثلت الفجوة

البحثية بالدور الذي يمكن أن يؤديه الذكاء التنافسي في معالجة النقص الحاد في المعلومات عن البيئة الخارجية للمصارف، من خلال جمع وتحليل وتوزيع المعلومات الاستخباراتية حول المنتجات والعملاء والمنافسين لدعم المديرين في اتخاذ القرارات التي تحقق الأداء الريادي لها، ويمكن معالجة مشكلة الدراسة بالإجابة على التساؤل الآتي:

ما أثر الذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء المنافسين، ذكاء السوق، الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التكنولوجي) في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية عينة الدراسة؟  
ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على أثر الذكاء التنافسي في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية، ويتفرع منه الآتي:

1. التعرف على أثر ذكاء المنافسين في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية.
2. التعرف على أثر ذكاء السوق في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية.
3. التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية.
4. التعرف على أثر الذكاء التكنولوجي في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية.

#### رابعاً: أهمية الدراسة:

يمكن تقسيم الأهمية إلى:

##### 1. الأهمية العلمية:

- حدثت المتغيرات التي تناولتها الدراسة، وهي الذكاء التنافسي والأداء الريادي التي لم يسبق أن جُمعت معاً في دراسة سابقة في البيئة المصرفية اليمنية.

- أن موضوع البحث من المواضيع الحديثة والجديدة بالاهتمام حيث شغلت متغيراتها اهتمام وقضايا الفكر الإداري والاستراتيجي مؤخراً حيث أن ممارسة هذه المفاهيم أصبح ضرورة لا بد منها للمصارف لتكون رائدة وسباق في مجال النشاط المصرفي.

- نظراً لقلة الدراسات العربية التي تناولت هذه المتغيرات ستمثل هذه الدراسة إضافة نوعية في مجال الإدارة الاستراتيجية.

##### 2. الأهمية العملية:

- الاستفادة من نتائج تطبيق الذكاء التنافسي في المصارف عينة الدراسة.

- إمكانية التعرف على أبعاد الذكاء التنافسي الأكثر تأثيراً في تحقيق الأداء الريادي للمصارف عينة الدراسة وهي (الذكاء الاستراتيجي ثم الذكاء التكنولوجي ثم ذكاء السوق ثم ذكاء المنافسين).

- بيان مستوى تطبيق المصارف عينة الدراسة لأبعاد الذكاء التنافسي ومستوى إدراكها لأهميتها في تحقيق الأداء الريادي.

#### خامساً: النموذج المعرفي للدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها فإن متغيرات الدراسة تم تحديدها بالاعتماد على الدراسات السابقة والأدبيات النظرية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة كما يوضحها الشكل التالي:

شكل (1) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى أدبيات الدراسة

#### سادساً: فرضيات الدراسة:

يمكن صياغة فرضيات الدراسة كالآتي:

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية.
- **الفرضيات الفرعية:**
  - الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء المنافسين في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية.
  - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء السوق في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية.
  - الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التكنولوجي في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية.

#### سابعاً: مصادر جمع البيانات:

تم جمع البيانات عن طريق المصادر الآتية:

- (1) **المصادر الثانوية:** من خلال الكتب والمراجع والأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.
- (2) **البيانات الأولية:** تم جمع البيانات الأولية بواسطة استبانة تم تصميمها، ثم تحكيمها، وتم استخدامها كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

#### ثامناً: التعريفات الإجرائية:

1. **الذكاء التنافسي:** عملية تنظيمية يمكن من خلالها الكشف المبكر عن المخاطر والفرص في السوق قبل أن تظهر. ويركز على التطورات والأحداث التي تهدف في النهاية إلى تحقيق ميزة تنافسية. (Du Toit, 2013:31)

— **ذكاء المنافسين:** تعتمد المؤسسات هذا النوع من الذكاء للحصول على المعرفة الإلزامية لصياغة الخطط المستقبلية المتعلقة بمصالحها الاستراتيجية إزاء السوق والبيئة ككل، وتعزيز مكانتها وأدائها في السوق وذلك من خلال توفير تحليلات للمديرين التنفيذيين عن المؤسسة ومنافسيها وأسواقها عبر إجراء تحليل المنافسة، وتحليل السوق الخاص بالبيئة الكلية، ثم تمكينهم من تطوير السيناريوهات والتفكير الاستراتيجي فضلاً عن تأثيره في الإدارة الاستراتيجية والنجاح المؤسسي في السوق. (صالح وآخرون، 2010:332).

— **ذكاء السوق:** يقصد به المجالات التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها في تحديد مخاطر المنافسين التي بدورها تمثل فرص يمكن للمنظمة استثمارها في التغلب على منافسيها.

(Mehrmanesh&Asgharian, 2015:60)

— **الذكاء الاستراتيجي:** يمثل حاجة المنظمة لمعرفة بيئة الأعمال التي تعمل بها لتمكينها من اكتساب المعرفة في عملياتها الحالية من أجل التنبؤ وإدارة التغيير في المستقبل، وصياغة استراتيجيات مناسبة قادرة على خلق قيمة مضافة للزبون وتحسين الربحية في الأسواق الحالية (Krugr, 2010, 99).

— **الذكاء التكنولوجي:** يمثل المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا المتواجدة في البيئة الخارجية والمستخدم من قبل المنافسين، وتستخدم هذه المعلومات لاكتساب ميزة تنافسية تكنولوجية.

(Mehrmanesh&Asgharian, 2015:60)

2. **الأداء الريادي:** هي عملية خلق واغتنام الفرص ومتابعتها بغض النظر عن الموارد الحالية المتاحة لأجل الوصول إلى أعلى مستوى من الربحية. (طالب وآخرون، 2021:41)

— **الإبداع:** هو استخدام مجموعة من الأساليب والأدوات الإبداعية لحل المشكلات والتحديات التي تواجه المنظمات، واكتشاف الفرص واستحداث حلول جديدة إبداعية ومحاولة طرح الأفكار ونشرها من أجل ابتكار أفضل الحلول الإبداعية وتطويرها (Zuber & Moody, 2018:4)

— **الاستباقية:** تعد الاستباقية من أهم خصائص المنظمات ذات التوجه الريادي وتمثل رغبة الإدارة العليا في أن تكون المنظمة قادرة على الاستجابة لاحتياجات المستفيدين وتحقيق رضاهم وفق ما هو جديد (Yeboah, 2013:2340).

— **المخاطرة:** هي رغبة المنظمة في الحصول على الفرص على الرغم من عدم التأكد الذي يحيط بها، والعمل بصورة جريئة دون معرفة النتائج فالمنظمات ذات التوجه الريادي ينبغي أن تبحث عن بدائل تنسم بالمخاطرة (الحيايلى وآخرون، 2011:67).

— **الاستقلالية:** تعني الحرية الممنوحة للأفراد والإدارة من خلال تشجيعهم على ممارسة إبداعاتهم من خلال عرض الأفكار الجديدة ومتابعتها للوصول إلى النتائج اللازمة من استغلال الفرص (Otache&Mahmood, 2015:408).

التجارية في كينيا قد تبنت ممارسات الذكاء التنافسي ولديها إطار عمل ذكاء تنافسي وظيفي، ومع ذلك، فإن التحديات التي تواجه تنفيذها، يتم استخدام وظيفة الذكاء التنافسي لمراقبة بيئة الأعمال الداخلية والخارجية، وتحليل المنافسة، وتحديد الاتجاهات الاقتصادية، وتحديد القضايا السياسية والتنظيمية، وتقييم الابتكارات التكنولوجية الجديدة.

4.دراسة (حميد، إبراهيم، 2019): بعنوان: العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسط اليقظة الاستراتيجية، دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق.

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسط اليقظة الاستراتيجية لعينة من الكليات الأهلية في بغداد، فقد استهدفت عينة الدراسة (10) من الكليات العراقية الأهلية، شكلت بمجملها (133) عضواً من أعضاء مجلس الكلية في الكليات المبحوثة، وقد تم جمع بيانات البحث باستخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسة للبحث وأظهرت النتائج وجود علاقات الارتباط والتأثير للذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية في الأداء الريادي وكذلك بوجود دور لليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي.

5.دراسة (Hanif.el.al، xxx): بعنوان: عملية الذكاء التنافسي والأداء الاستراتيجي للقطاع المصرفي في باكستان.

استطلعت الدراسة 200 مسؤول مصرفي من لاهور، باكستان باستخدام الاستبيان الذي تم اختياره مسبقاً للتأكد من صحته وجهته ومحتواه، خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي كبير لعملية الذكاء التنافسي على الأداء الاستراتيجي للبنوك. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للإدارة العليا للبنوك تنظيم برامج توعية الذكاء التنافسي التي يمكن أن تحسن مشاركة الموظفين في جميع مراحل عملية الذكاء التنافسي.

6.دراسة (OUMA، 2022): بعنوان: استراتيجية الذكاء التنافسي وأداء بنوك التمويل الأصغر المنظمة في مدينة نيروبي

سعى البحث إلى التحقق من تأثير استراتيجية الذكاء التنافسي على أداء بنوك التمويل الأصغر، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتفسيري، وتمثل مجتمع البحث بـ 13 بنكاً للتمويل الأصغر، تم أخذ عينة من 344 مشاركاً باستخدام مجموعة من طرق أخذ العينات، حيث تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبيان مفتوح ومغلق، وكشفت نتائج البحث أن استراتيجية الذكاء التنافسي تؤثر بشكل مطلق على الأداء، وكانت استراتيجية ذكاء السوق واستراتيجية ذكاء المنافسين مهمين من الناحية الإحصائية في حين أن استراتيجية الذكاء التكنولوجي لم تكن ذات دلالة إحصائية.

ثانياً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1.أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

نجد بأن الدراسة الحالية تتشابه مع دراسة (داود، 2016) (Koriyow & Karugu، 2018) (OUMA، 2022) في

- المغامرة التنافسية: تشير التنافسية إلى ميول ونزعات إدارية تعكس رغبة المنظمة بالاستمرار والعمل للسيطرة على الوضع التنافسي كأحد المنافسين، وهذا يتحقق عن طريق التحركات الاستباقية والمسابي الإبداعية بحيث تكون أول من يأخذ زمام المبادرة في إدخال خدمات جديدة، تقنيات إدارية، تكنولوجيا حديثة، تزيد من قدرتها على التنافس (Bleeker، 2011:6).

المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات السابقة:

1.دراسة (داود، 2016): بعنوان: الأداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي، بحث استطلاعي في عينة من المصارف الأهلية.

هدف البحث إلى دراسة الأداء الريادي للمصارف وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي الذي سوف نقيسه نوعياً لعينة من المصارف الأهلية في مدينة بغداد، ولقد تم اختبار العينة (59) شخصاً من مديري قسم وشعبة وحدة) لأربعة مصارف أهلية، وهي (الشرق الأوسط، المصرف الوطني للاستثمار، مصرف كردستان، والمصرف الأهلي للاستثمار)، ومن خلال التحليل الإحصائي واستخراج النتائج وجد أن هناك ارتباطاً قوياً جداً وتأثيراً للذكاء التنافسي والاستراتيجي في الأداء المصرفي، إذ يلاحظ أن هناك تأثيراً لأبعاد الذكاء التنافسي والاستراتيجي في أبعاد الأداء الريادي للمصارف عينة البحث.

2.دراسة (العابدي وآخرون، 2018): بعنوان: تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الأداء الريادي: دراسة استطلاعية لآراء التدريسيين في معهدي الكوفة والنجف. جامعة الفرات الأوسط التقنية.

سعى البحث إلى بيان تأثير أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية في معهدي النجف والكوفة في الأداء الريادي، قد تكون مجتمع البحث من جامعة الفرات الأوسط التقنية/معهدي النجف والكوفة، أما عينة البحث شملت أعضاء الهيئة التدريسية في تلك المعاهد التقنية وعددهم بلغ (149) شخصاً، ولتحقيق أهداف البحث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة التي تكونت من (61) فقرة كأداة رئيسية لجمع بيانات البحث، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير ذي دلالة معنوية لليقظة الذهنية التنظيمية بأبعادها في الأداء الريادي بأبعاده.

3.دراسة (Koriyow & Karugu، 2018): بعنوان: استراتيجيات الذكاء التنافسي وأداء البنوك التجارية في مقاطعة غاريسا، كينيا.

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين استراتيجيات الذكاء التنافسي وأداء البنوك التجارية وطبقت الدراسة المنهج الوصفي، وتتكون المجموعة المستهدفة من 191 موظفاً يعملون في 10 بنوك تجارية داخل المقاطعة تم استخدام العينات العشوائية الطبقية المكونة من 25 ٪ من المجتمع التي تنتج عينة من 48 مستجيباً واستخدمت الدراسة استبياناً لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى إدراك أن غالبية البنوك



في تحسين موقعها التنافسي وبناء حالة من التفضيل على المصارف المنافسة وبذلك يمكن أن يعد ذكاءً تنافسياً.

#### ثانياً: أهمية الذكاء التنافسي:

لقد أصبح الذكاء التنافسي محط اهتمام وعناية الكثير من المؤسسات المالية في السنوات الأخيرة، لأهميته الكبيرة والمزايا والفوائد التي تجنيها المؤسسات في بيئة العمل خاصة التي تتبنى هذا المفهوم، نتيجة دعمه في جمع المعلومات الخارجية وتفسيرها وتحليلها وبما يسهم في تحقيق القيمة المضافة لها، ومن منطلق أن الذكاء التنافسي نظام للمسح البيئي الذي يدمج معرفة الجميع في المنظمة (Calof & Wright)، (2008:730).

فالمصارف التي تعي هذا المفهوم تحقق نجاحاً في السوق أكثر من منافسيها (Gracanin)، (2015:25) لكونها أداة يتم من خلالها إعلام المصارف فيما يتعلق بالتهديدات والفرص المتعلقة بإجراءات المنافسين.

ومن وجهة النظر هذه، فإن الذكاء التنافسي هو أداة نسقة تقترب من الإجراءات القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى، ومن الواضح أن الوقت هو العامل الرئيس الذي يجب مراعاته عند تنفيذ وإدارة الذكاء التنافسي (Branzas, Radu)، (2015:699).

ومن هنا تعاطفت أهمية الذكاء التنافسي بإدارته وعملياته لكونه عملية يجمع المصرف بموجبها تحليل وتجميع المعلومات حول بيئته التنافسية فمعلوماته هي "معلومات مميزة" يجب معالجتها لتلبية متطلبات الإدارة وصناع القرار، حيث تستخدم المؤسسات أشكالاً مختلفة من العمليات والأساليب لتوليد معلومات الذكاء التنافسي، بهدف إعطاء المصارف بعض المعرفة التي قد تؤدي إلى ميزة تنافسية (Adebisi)، (2018:39).

بالإضافة لهذا يمكن أن يساعد الذكاء التنافسي في حل المشكلات التالية (Stefanikova et.al)، (2015:210)، (211):

— عند مواجهة مشكلة وهناك صعوبات في حلها تتعلق بالموارد الخاصة.

— عندما يقوم المنافسون الحاليون أو الجدد بإطلاق مبادرة جديدة في السوق تبدو ناجحة.

— عندما يبدو أن المنافسين يستخدمون تقنيات فائقة، ويحققون مستويات أعلى من الإنتاجية وإقبال أكبر من الجمهور على تلك المصارف، أو يحققون أداءً مالياً أفضل.

#### ثالثاً: أهداف الذكاء التنافسي:

يؤكد (Stefanikova et.al)، (2015:210) أن هناك ثلاثة أهداف أساسية وراء قيام المصارف بتبني وتطبيق الذكاء التنافسي، تتمثل في التالي:

**1. الفضول:** عبارة عن جمع معلومات تم تبادلها خلال وسائل الإعلام المختلفة عبر صفحات التواصل الاجتماعي وبين عامة الناس، وهنا تعد كمحاولة للتحقق من المعلومات التي تم تبادلها كشائعات غير دقيقة للتحقق منها، يعتبر الهدف من الذكاء التنافسي هو جمع المعلومات، لمجرد إشباع الفضول،

مجتمع الدراسة المتمثل بالمصارف كما تشابهت الدراسة الحالية في المتغير التابع وهو (الأداء الريادي) مع دراسة (العابدي وآخرون، 2018).

كما اتفقت نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (داود، 2016) ودراسة (حميد، إبراهيم، 2019) و (OUMA، 2022).

**2. أوجه الاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة:** اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في البيئة التي أجريت فيها الدراسة وهي السوق المصرفية اليمنية

**3. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:** تتميز الدراسة الحالية بأنها الدراسة الأولى التي ربطت بين متغيرين (الذكاء التنافسي، الأداء الريادي) وفي بيئة الأعمال المصرفية اليمنية وبيان أثر الذكاء التنافسي في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية عينة الدراسة وما يمكن أن يتحقق للمصارف من مزايا تنافسية عند امتلاكها لهذه المهارة.

#### الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة:

##### المبحث الأول: الذكاء التنافسي:

**أولاً: مفهوم الذكاء التنافسي:** Competitive Intelligence

القضية الأهم بالنسبة لأي مصرف هي المحافظة على بقائه في ظل التهديدات التي تواجهها والناجمة عن التغييرات في بيئتها الداخلية والخارجية، وبعد الذكاء التنافسي أداة إدارية فعالة لإدارة المستقبل وتوقع التغييرات التي قد تحدث وتؤثر على بقاء المصرف، كما يوفر الذكاء التنافسي للمصارف تفهم وتبصر بوسائل التغيير المحتملة للسياسات والاستراتيجيات والبرامج والتشريعات، ويمكنه فحص بيئة عمل المصرف وتحديد الأخطار والتهديدات والفرص التي تواجه المصرف، ويوفر فرصة للمصرف لمعرفة ما يدور في بيئته وهذا يساعده في توقع التغييرات التي من الممكن أن تحدث في المستقبل، ووضع الاستراتيجيات البيئية التي يعمل فيها، وإدارتها المناسبة للتكيف مع هذه التغييرات والاستعداد التام لأي تغيير مفاجئ قيد يحدث

(Stefanikova & Masarova)، (2014:670). ويُعد الذكاء التنافسي أداة مهمة للإدارة الاستراتيجية التي يمكن أن تعزز القدرة التنافسية للمصارف التجارية وسيصبح على نحو متزايد حاجة ماسة في السنوات القادمة وخاصة بالنسبة للاقتصادات الناشئة (Du Toit)، (2013:31). وفي السياق ذاته فقد أوضح كلاً من (Nikolaos & Evangelia)، (2012:1) بأن على المصارف أن تحدد كيفية امتلاك واستخدام القدرة على التنافس والاستجابة للتغيرات في داخل وخارج صناعتها إذ تتم عملية تحويل البيانات إلى معلومات بصورة ذكية بما يؤدي إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية وهذا ما يعزز موقعها التنافسي، أي بمعنى أن الذكاء يمكن أن يعد قابلية وقدرة ومقدرة إذا ما استخدم في المجال التنافسي للمصارف ليتم جمع وتحليل ونشر المعلومات والمعرفة في المصارف وبما يسهم

المنظمة ومنافسيها وأسواقها عبر إجراء تحليل المنافسة، وتحليل السوق الخاص بالبيئة الكلية، ثم تمكينهم من تطوير سيناريوهات والتفكير الاستراتيجي، فضلاً عن تأثيره في الإدارة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي في السوق، وفي الصدد نفسه يرى (Navarro-Garcia et al، 2016:368) عادة ما يكون تطوير أنظمة ذكاء السوق مؤشراً واضحاً على ثقافة السوق الموجهة، حيث يعد ذكاء السوق والقدرة على الاستجابة للبيئة من العناصر الحاسمة لتوجه السوق، مما ينبغي تطوير أنظمة ذكاء السوق للسماح بالتقاط ومعالجة المعلومات باستمرار حول قدرات واستراتيجيات وإجراءات المنافسين المحليين وأذواق المستهلكين وتفضيلاتهم ورغباتهم، وأن النشر المناسب لهذه المعلومات يؤدي إلى تسهيل التنسيق بين الوظائف واتخاذ القرار، وتعزيز عرض المنتجات والخدمات التي يُنظر إليها على أنها ذات قيمة أعلى من تلك التي يقدمها المنافسون، وينبغي النظر إلى ذكاء السوق على أنها قدرة ديناميكية مرتبطة بالتعلم التنظيمي التي تتكون من تطوير العمليات والأنشطة المرتبطة بالحصول على ذكاء السوق ذات الصلة وتخزينها وتقسيمها وتوزيعها. يعرف (Boselli et al، 2018:486) ذكاء السوق بأنه المجالات التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها في تحديد مخاطر المنافسين والتي بدورها تمثل فرص يمكن للمنظمة استثمارها في التغلب على منافسيها.

### 3. الذكاء الاستراتيجي: Strategic Intelligence

يعد الذكاء الاستراتيجي المحرك الأساسي للعمليات التي من الممكن أن تنفذها منظمات الأعمال لدوره في مساعدة المنظمة على استثمار مواردها بأفضل ما يمكن من خلال مساعدتها في استكشاف واستغلال الفرص وتشخيص ومواجهة التهديد والتقليل من آثاره (Cox، 2012:4). وفي الصدد نفسه يرى (Kruger، 2010:99) بأنه المعرفة التي تحتاجها المنظمة عن بيئة أعمالها والتي تمكنها من إدارة أعمالها الحالية وتوقع وإدارة التغيرات المستقبلية وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي تساهم في تقديم قيمة مضافة للزبون وتزيد من أرباح المنظمة، ويضيف (المنزوع، 2020، 134) بأنه ذكاء يتميز به قادة المنظمات الذي يمكنهم من الاستفادة من المعلومات المتوفرة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تساهم في تحسين جودة خدمات المنظمة، وتبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال عملية الإدارة الاستراتيجية يمكن المنظمة من تحديد الفرص والتحديات التي تواجهها، وكما يمكن أن يسمح لها باتخاذ قرارات فعالة أكثر اطلاعاً ليكون من شأنها أن تساعد المنظمات على الحصول على حصة أكبر في السوق وعلى المنافسة بنجاح ضد المنافسين المحليين والدوليين.

### 4. الذكاء التكنولوجي: Technology Intelligence

يحتاج هذا النوع من الذكاء إلى تحديد التكلفة والعائد للتكنولوجيا الحالية أو في حالة إدخال تكنولوجيا جديدة والعمل على التنبؤ بمسؤولية تقبل الفجوة التكنولوجية (Rouach&Santi، 2001:553)، في حين

والذي يصبح مميتاً إذا لم يتم التعرف عليه كما لو كان ثروة غير موثوقة وعادة ما يتم التحقق من الثروة غير الموثوق بها، وإذا استمرت دون رادع لفترة طويلة يصبح حقيقة، قد يؤدي هذا إلى قرار خاطئ قائم على شائعات وهمية فيجب التحقق دائماً من المعلومات.

2. المحاكاة: يُعتمد عليها عندما تدرك أن جميع المنظمات لديها شيء للتعلم من بعضها البعض، يمكن لعملية التعلم أن تعطي النطاق الكلي لعمل المنظمة، ويمكن أن يساعد في حل المشاكل فتنبأ المحاكاة في الاقتراب مما يستلزم بالفعل تطبيق الذكاء التنافسي.

3. التوقع: يتم استخدام الذكاء التنافسي في حد ذاته كعملية تسبق صنع القرار، إنه يسمح للمؤسسات للتعرف على التهديدات التنافسية الحالية والمستقبلية، ووضع الحيل التي من شأنها تزيد الفعالية، واكتساب شكل من أشكال الميزة التنافسية. يميل المستخدمون المتقدمون لتطبيق الذكاء التنافسي، حبال تعرضها لمشهد تنافسي ويتطلب التغيير الكامل المؤسسات القائمة على البرامج الاستثمارية والتنموية وتحتاج لكسب الثقة، وعند تعرضها لهجوم من مؤسسات منافسة تسعى لكسب حصتها في السوق.

### رابعاً: أبعاد الذكاء التنافسي:

تشير الأدبيات التي تناولت موضوع الذكاء التنافسي إلى اتفاق بعض الباحثين والكتاب على اعتماد أربعة أبعاد للذكاء التنافسي كعمليات وهي:

1. ذكاء المنافسين: Competitors Intelligence تسعى استخبارات المنافسين إلى بناء استراتيجية تنافسية وتطويرها من خلال مراعاة التغيرات الهيكلية للمصارف المنافسة، أو دخول منتج جديد إلى السوق، أو إصدار تحديثات للمنتجات الحالية وهكذا تظل المصارف على اطلاع دائم بما يفعله المنافسين من خلال جمع وتحليل واستخدام المعلومات المتعلقة بإطلاق المنتجات والمنافسين الجدد في الصناعة وابتكار المنتجات من قبل المنافسين، ويركز ذكاء المنافسين على القدرات والإمكانيات الحالية والمستقبلية للمنافسين ونواياهم، وغالباً ما يتم استخدام ذكاء المنافسين من خلال عمليات التخطيط الاستراتيجية ومدراء العمليات الإنتاجية في المنظمة الذين يساهمون في عمليات التطوير والتحسين المستمر للمنتجات، فضلاً عن وحدات العمل الاستراتيجية (Nwokah&Ondukwu، 2009:12).

2. ذكاء السوق: Market Intelligence هذا النوع من الذكاء يحتاج لوضع خريطة بها كل من التوجهات الحالية والمستقبلية لحاجات الزبون وتفضيلاته، الأسواق الجديدة، كذلك خلق فرص لتجزئة السوق، بالإضافة إلى أهم التغيرات الحاصلة في التسوق والتوزيع (Rouach&Santi، 2001:553)، وأشار (Lackman et al، 2000:6) إلى أن المنظمات تعتمد هذا النوع من الذكاء لصياغة الخطط المستقبلية المتعلقة بمصالحها الاستراتيجية إزاء السوق والبيئة ككل، وتعزيز مكانتها وأدائها السوقي من خلال توفير تحليلات للمديرين عن

## أولاً: مفهوم الأداء الريادي: Entrepreneurial Performance

يشير (Callaghan & Venter، 2011:21) إلى أن البحث عن موضوع الأداء الريادي في الأدبيات الإدارية الحديثة أسفر عن تناول هذا المصطلح من قبل الباحثين بمصطلحات مرادفة مثل الأداء المتفوق والأداء العالي، فقد عرف (طالب وآخرون، 2021، 25) مفهوم الأداء الريادي بأنه قدرة المنظمة الريادية على تحقيق التنافس والأرباح بمستوى عالٍ عن طريق توليد واغتنام الفرص بكفاءة وفعالية وبما يضمن تعزيز رضا وامتنان روادها. بينما يرى (Irene، 2016، 7) بأنه مقياس تستخدمه المنظمة الريادية لقياس مدى انجاز إدارتها وفق مجموعة من المعايير المتمثلة بـ (نمو لمبيعات والعائد على الاستثمار والموارد والعمالة والابتكار في استراتيجية المنتجات والخدمات والمبيعات ورضا الموظفين والعملاء).

وأوضح (الحياي وآخرون، 2011:7) إلى أن الإدارة عاشت في كثير من المنظمات فترات حققت الأرباح والنمو والانتشار بسهولة نسبية حيث كانت الأعمال في الغالب منحصرة في النطاق المحلي، وجاءت فترة النهضة الصناعية، فتطورت الطاقات الإنتاجية وازدادت تطلعات الزبائن، ونمت قدراتهم الشرائية في كثير من دول العالم لتزيد فرص الإدارة في منظمات الأعمال لتحقيق مزيد من الأرباح والنمو مع انخفاض مستويات أجور العاملين، ثم توالى على منظمات الأعمال في كثير من دول العالم فترات من الرواج والكساد.

### ثانياً: أهمية الأداء الريادي:

تكمن أهمية الأداء الريادي في عدة نقاط (الأنباري، 2018:92) وكما يأتي:

1. يساهم في تهيئة المرشحين المحتملين من المنظمات الأخرى لتحالفات الأعمال الاستراتيجية أو الاستحواذ.
2. يساهم في تقليل درجة المخاطر في المنظمات بفضل وجود التطورات التكنولوجية الجديدة والمتطورة.
3. يشجع ويحفز الموهبة الداخلية للبقاء في المنظمة والاستمرار على العمل فيها وعدم ترك العمل في المشاريع القائمة وتطوير الكفاءة والفاعلية لإدارة سلاسل القيمة والدعم لتقديم الأعمال والخدمات.
4. تحسين وتطوير الخدمات وإضافة قيمة جديدة لقسم البحث والتطوير في المنظمة، وفي الوقت الحاضر، تجعل المنظمات والأنظمة ذات الصلة متوافقة مع التغييرات الكلية من أجل إيجاد حل مناسب وتغيير الصعوبات والحواجز في فرص البقاء على قيد الحياة، وهذا يحتاج إلى الابتكار في كل من العمليات والأساليب.

### ثالثاً: خصائص الأداء الريادي:

تعد القدرة على التفكير الاستراتيجي جزءاً مهماً من التطوير المعرفي لكل الرياديين في المنظمات (Jelenc، 2016:3). وقد صنفت خصائص الأداء الريادي الناجحة، على النحو التالي: الميل نحو

أشار (Taskin، 2004:420) et al، أن الذكاء التكنولوجي لا يتعلق بالتكنولوجيا فحسب بل يرتبط أيضاً بالمجالات العلمية والتعاريف والمفاهيم الطبيعية حول الطبيعة، ويعتمد تعريف الذكاء التكنولوجي على مفاهيم فلسفة التكنولوجيا، الخلفيات الثقافية للتكنولوجيا، السياسات والاستراتيجيات الحكومية بعيدة المدى حول التكنولوجيا، السياسات والاستراتيجيات التعليمية والتفضيل الاقتصادي للتنمية والنمو، وفي الصدد نفسه أشار (Manzini & Nasullaev، 2017:2) أن المنظمات تهدف إلى الحصول على المعلومات التكنولوجية وإيصالها كجزء من العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بتطوير الوعي بتهديدات التكنولوجيا والفرص، لكن هذا ليس الغرض الوحيد للمنظمات حيث تقوم المنظمات أيضاً بعمل الذكاء التكنولوجي للحصول على معرفة حول السياق الاجتماعي والثقافي حيث من المفترض أن يتم تطبيق التكنولوجيا، لتوليد أفكار جديدة، لفتح المنظمة أمام العالم الخارجي والعثور على شركاء استراتيجيين. وعرفه (Loh & Mortara، 2017:187) بأنه جمع المعلومات التكنولوجية وإيصالها كجزء من العملية التي من خلالها تطور المنظمة وعياً بتهديدات التكنولوجيا والفرص. وتكمن أهمية الذكاء التكنولوجي في أنه يحسن جودة القرارات الاستراتيجية والتشغيلية من خلال إضافة منظور الظروف والأحداث الخارجية، وتوفير قيمة وممارسة تأثير على ثروات المنظمة فقط إذا كانت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعملية اتخاذ القرار، وتقليل المخاطر حيث تتضمن العديد من القرارات المتعلقة بالتكنولوجيا، ووضع رهانات على جدوى المنتجات والمشاريع.

### خامساً: إدارة عمليات الذكاء التنافسي:

تتضمن إدارة عمليات الذكاء التنافسي ست خطوات أساسية، ويمكن تقسيم كل خطوة إلى عمليات فرعية، كالتالي (Adebisi، 2018:40):

- تحديد احتياجات (تحديد مجتمعات العملاء الرئيسية، تحديد احتياجات الاستخبارات، تحديد تقنيات تحليل وترجمة احتياجات الاستخبارات لاحتياجات المعلومات).
- الحصول على معلومات تنافسية (تحديد المصادر الداخلية والخارجية ذات الصلة، إجراء تدقيق داخلي للمعلومات، مراقبة مصادر المعلومات، استهداف معلومات محددة، تصفية محتوى المعلومات، تقييم صحة وقيمة المعلومات).
- تنظيم وتخزين واسترجاع (فهرسة البيانات والمعلومات والاستخبارات الواردة).
- تحليل المعلومات (تجميع وتنظيم المعلومات، واستنتاج المعلومات التي تم تحليلها لإنتاج استخبارات قابلة للتنفيذ).
- تطوير خدمات ومنتجات (التعبئة والتسليم).
- توزيع خدمات ومنتجات (اختيار القنوات ونشرها).

### المبحث الثاني: الأداء الريادي:

المحاولات لتعريف الإبداع، فقد عرف على أنه "قدرة المنظمة لدعم الأفكار الجديدة والحدثة والخروج عن التكنولوجيا أو تقنيات حـلـ للمشاكل" (Felix et al, 2014: 114). والإبداع في المنظمات هو تطبيق الأفكار الخلاقة التي قد تؤدي إلى تقديم خدمات جديدة وتضيف قيمة للمنظمة (Wach, 2015: 14).

**2. الاستباقية:** Proctiveness تعد الاستباقية من أهم خصائص المنظمات ذات التوجه الريادي وتمثل رغبة الإدارة العليا في أن تكون المنظمة قادرة على الاستجابة لاحتياجات المستفيدين وتحقيق رضاهم وفق ما هو جديد (Yeboah, 2013: 2340)، وتشير أيضاً إلى جهود المنظمة في اكتشاف الفرص الجديدة حيث تراقب الاتجاهات وتحدد الحاجات المستقبلية للمستفيدين الحاليين (Filler, 2013: 78).

**3. المخاطرة:** Risk تعد المخاطرة من العناصر الجوهرية للأداء الريادي فمن غير الممكن الانطلاق بالأعمال والمشاريع من دون أن يتحمل كل من الريادي والمنظمة قدراً معيناً من الخطر وتأثيراته الحالية والمستقبلية (Filler, 2013: 135). وأيضاً (آخرون، 2011: 67) أن المخاطرة هي رغبة المنظمة في الحصول على الفرص على الرغم من عدم التأكد الذي يحيط بها، والعمل بصورة جريئة دون معرفة النتائج فالمنظمات ذات التوجه الريادي ينبغي أن تبحث عن بدائل تتسم بالمخاطرة، فيما أشار (Felix et al, 2014: 120) بأن المخاطرة هي الاستراتيجية التي تعكس رغبة المنظمة في الدخول إلى مجال الأعمال التي تتسم بالمخاطرة لتحقيق أهدافها. ويرى (Otache & Mahmood, 2015: 408) أن تقبل المخاطرة يمثل نزعة المنظمة لتحمل المخاطر المتمثلة في تخصيص الموارد اللازمة التي تمكنها من استثمار الفرص ولكن ليس بشكل عشوائي وإنما بشكل علمي مدروس. وفي السياق نفسه أكد (Muchiri, 2013: 4) أن تقبل المخاطرة يشير إلى استعداد المنظمة على اتخاذ خطوات جريئة وذلك من خلال المغامرة أو الافتراض، أو استعمال الموارد في مشاريع موجودة في بيئة غير مستقرة. ويعد تقبل المخاطرة جانباً من جوانب الموقف الاستراتيجي للمنظمة الذي يعكس قدرتها على تخصيص الموارد للمشاريع التي تتسم بالنتائج غير المؤكدة (Frank et al, 2010: 180).

**4. الاستقلالية:** Autonomy تشير الاستقلالية إلى الدرجة التي تكون فيها العوامل التنظيمية من أفراد وفرق عمل قادرين على العمل بشكل مستقل واتخاذ القرارات اللازمة لمتابعة الفرص (Ujwary-Gil, 2013: 7). فيما أشار (القيسي والطائي، 2014: 774) إلى أنها المدى الذي يسمح للعاملين القيام بالأفعال والأنشطة التي لا تمنعها المحددات التنظيمية والسماح للأفراد والإدارة أن يديروا أنفسهم ذاتياً. ويرى (Otache & Mahmood, 2015: 408) أن الاستقلالية تعني الحرية الممنوحة للأفراد والإدارة من خلال تشجيعهم على ممارسة إبداعاتهم من خلال عرض الأفكار الجديدة ومتابعتها للوصول إلى النتائج اللازمة من استغلال الفرص.

المخاطرة ودافع الإنجاز وموضع التحكم والحاجة إلى الاستقلال في اتخاذ القرارات والعزم والمبادرة والإبداع والنقطة بالنفس، وإن سمات المنظمات الريادية صُنفت على النحو الآتي: المسؤولية وهاجس الفرص والرغبة في الحصول على ردود أفعال فورية والتوجه المستقبلي والتسامح والالتزام العالي وقيادته، وإن الرياديين الناجحين كخبراء استراتيجيين هم قادة استباقيون وأكدوا أنهم أشخاص لديهم دوافع جيدة ومرونة عالية يستعملون التخطيط الاستراتيجي في عملية صنع القرار، وهم مديرون ناجحون أيضاً لديهم خبرة كافية في العمل، علاوة على ذلك فإنهم أشخاص واثقون من أنفسهم ويعتمدون على دوافعهم الخاصة، ويبادرون أعمالهم في المنظمات من التمويل الذاتي وإن الرياديين هم أشخاص نشطون يمكنهم التعرف على الفرص واتخاذ القرارات ذات الطاقة العالية، وهم غالباً ما يخاطرون أكثر في صنع القرار ويميلون إلى العيش في حالة من عدم اليقين الشديد ليحققوا أهدافهم (Tajvidi, 2015: 93). وتشير أبحاث الريادة إلى مجموعة كبيرة من الخصائص المختلفة للرياديين التي لها أثر بالغ في الأداء الريادي، مثل النوع الاجتماعي، مستوى التعليم، إلا أن هناك ثلاث خصائص محددة لرواد الأعمال هي الأكثر تأثيراً على مستوى الأداء والمنافع المتصورة التي يتلقونها من أعمالهم وأفكارهم الريادية، وتلك العناصر المهمة هي (Monsson & Jorgensen, 2016: 228):

- 1. خبرة الريادي:** تنطوي الخبرة على التاريخ الشخصي لرائد الأعمال، والأفكار التي اكتسبها في حقل ريادة الأعمال.
- 2. قابلية الريادي على التطوير:** يتعلق التطوير بعمليات المنظمة، والخبرات المتراكمة لدى الريادي فيما يتعلق بالمنظمة الحالية.
- 3. منطق الريادي:** يدور المنطق حول الطريقة التي يفكر بها الريادي بغض النظر عن خبرته وقابليته للتطوير.

**رابعاً: أبعاد الأداء الريادي:**

اختلف الكتاب والباحثون حول أبعاد الأداء الريادي وفي الإطار التحليلي لهذه الأبعاد فإن معظم الباحثين بنوا دراساتهم على ما أشار إليه (Miller, 1983) من خلال استخدامه ثلاثة أبعاد هي (الإبداع، المخاطرة، الاستباقية) (Suma & Lesha, 2013: 146). ثم أضاف (Lumpikn & Dess, 2000) بعدين آخرين للأداء الريادي وهما (المغامرة التنافسية، الاستقلالية) اللذان أكدا على ضرورة استخدامها جميعاً من أجل قياس ريادة الأعمال (Tajvidi, 2015: 194) وسيتم توضيح هذه الأبعاد كالآتي:

**1. الإبداع:** Innovativeness يعد الإبداع هدفاً تسعى المنظمات إلى تحقيقه من خلال الريادة وبالتالي غالباً ما يكون المصدر الرئيسي للنجاح التنافسي وخصوصاً في بيئة تتسم بالاضطراب وارتفاع حدة التنافس (العيسوي وآخرون، 2012: 77). وبدأت الكتابات حول مفهوم الإبداع من قبل العالم (Schumpeter, 1934) والذي شدد على دور الإبداع في المنظمة حيث وصف الإبداع كأحد أهم أبعاد الأداء الريادي (Murad, 2014: 4)، ولقد جرت العديد من



بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، بإجراء دراسة اعتمدت على أداة الاستبيان موجهة إلى مدراء وموظفي البنوك التجارية في العاصمة صنعاء باستخدام برنامج SPSS كأداة إحصائية لاختبارات الفروض وقياس تأثير الذكاء التنافسي على الأداء الريادي للمصارف التجارية في العاصمة صنعاء، بالإضافة إلى تحليل النتائج الميدانية وتقديم التوصيات المناسبة.

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

**1. مجتمع الدراسة:** يتكون من البنوك التجارية العاملة في العاصمة صنعاء وهي (البنك الدولي، البنك التجاري، بنك الإنشاء والتعمير، كاك بنك، البنك الأهلي).

**2. عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية من الأفراد العاملين في المراكز الرئيسية للمصارف التجارية اليمنية العاملة بمدينة صنعاء المتواجدين أثناء عملية توزيع الاستبيان.

وقد تم الاعتماد في جمع البيانات من عينة الدراسة بتصميم استبانة خاصة بالدراسة، وكان إجمالي الاستبانات الموزعة (140) استمارة، ومن خلال المراجعة الأولية للاستبانات الموزعة، تبين لنا أن هناك (21) استمارة مفقودة بنسبة بلغت (15%)، من إجمالي الاستبانات الموزعة، وألغيت (1) استمارة (لم تستكمل وُعِدَتْ ملغية)، وأصبح عدد العينة النهائية (118) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة (84.28%) من إجمالي الاستمارات التي وُرِدت على أفراد عينة الدراسة.

#### ثالثاً: أداة الدراسة:

حتى يسهل جمع البيانات المطلوبة للدراسة، أُعدَّت استبانة، تتعلق فقراتها بـ (الذكاء التنافسي وأثره على الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية في العاصمة صنعاء) وكانت استمارة الاستبانة الموزعة مقسمة على قسمين، كما هو موضح في الجدول الآتي:

#### جدول رقم (1) مكونات استمارة الاستبانة الموزعة

الأول: يشمل على البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة البيانات الشخصية		
الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة		
الثاني: متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	مصادر المقياس المعتمدة
الذكاء التنافسي	6	ذكاء المنافسين (حميد، 2019) (Nwokah&Ondukwu,2009)
	4	الذكاء التسويقي (Rouach&Santi,2001) (Kruger,2010)
	4	الذكاء الاستراتيجي (Maccoby&Scudder,2011) (Kruger,2010)
	6	الذكاء التكنولوجي (Hamman,2020) (Taskin,etal,2004)
الذكاء الإداري	5	الإبداع (صلاح الدين، 2015) (العيسوي، وآخرون، 2012)
	5	الاستباقية (جندب، 2013) (Delmar,2000)
	5	المخاطرة (الحياي، وآخرون، 2011) (Filler,2013)
	5	الاستقلالية (Pearce,etal,2010) (القيسي، الطائي، 2014)
	4	المغامرة التنافسية (Bleeker,2011) (الكرعاوي، 2015)
إجمالي الفقرات		44

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا الى الدراسات السابقة

أما (Pearce,etal, 2010:227) فيشير إليها بأنها القدرة على اتخاذ القرارات والإجراءات المستقلة ذات التأثير المهم على استراتيجية المنظمة. وبينين كسل من (Tajeddini&Mueller, 2012:359) أن الرغبة في العمل باستقلالية يعد هدفاً للوصول في المستقبل إلى الرؤية والفرصة الريادية، وهي تطبق على كل الأفراد والإدارة التي تعمل ضمن مساحة أوسع خارج المبادئ التنظيمية، وفي مجال الريادة فإن العمل باستقلالية داخل المنظمة يعد ضرورة لرفع نقاط القوة الموجودة، ومعرفة الفرص التي تقف وراء القدرات الحالية للمنظمة.

#### 5. المغامرة التنافسية: Competitive Aggressiveness

تشير التنافسية إلى ميول ونزعات إدارية تعكس رغبة المنظمة بالاستمرار والعمل للسيطرة على الوضع التنافسي كأحد المنافسين وهذا يتحقق عن طريق التحركات الاستباقية والمسابي الإبداعية بحيث تكون أول من يأخذ زمام المبادرة في إدخال خدمات جديدة، تقنيات إدارية، تكنولوجيا حديثة، تزيد من قدرتها على التنافس (Bleeker, 2011:6). فيما أشار (Boohene,etal, 2012:79) إلى أنها سلوك استراتيجي يركز على تطوير قدرات المنظمة على المنافسة وتحقيق مركز تنافسي وذلك باستخدام أساليب غير تقليدية للمنافسة. فيما يرى (Felix,etal, 2014:122) أنها تصف ميول المنظمة واستعدادها لتحدي المنافسين وبشكل مكثف وذلك لتحقيق التفوق عليهم في الأداء. والمغامرة التنافسية تعد بعداً هاماً من أبعاد الأداء الريادي وذلك للتداخل والترابط الذي يجمع بينهما على جميع المستويات (Bleeker, 2011:6). ومن خلال ذلك فإن الإدارة العليا ذات التوجه الاستراتيجي في المنظمة تستخدم المغامرة التنافسية لمواجهة المخاطر التي تهدد المنظمة أو موقعها الريادي، لذلك تحتاج أن تكون قوية للدفاع عن موقعها التنافسي للبقاء رائدة في مجال تخصصها، وذلك عن طريق استخدام تكنولوجيا حديثة، تقنيات إدارية جديدة، خدمات غير مألوفة، مما يساعدها على التنافس (الكرعاوي، 2015:90).

#### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية:

يهدف هذا الفصل إلى عرض الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة، لذا يحتوي هذا الفصل على المباحث الآتية:

#### المبحث الأول: إجراءات الدراسة:

يعرض هذا المبحث وصفاً للمنهج المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي صمم بها الباحثين أداة الدراسة، والأدوات التي استخدمت لجمع بيانات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة. وفيما يلي توضيح لهذه الإجراءات:

#### أولاً: منهج الدراسة:

## رابعاً: مقياس الدراسة:

أُستخدِم مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)؛ لأنه يُعدُّ من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء؛ لسهولة فهمه وتوازن درجاته؛ إذ يشير أفراد العينة الخاضعة للاستبانة إلى مدى توافقهم مع كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح؛ حيث توزعت مستويات إجابات أفراد العينة على خمسة، هي:

## جدول رقم (2) مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
الوزن	5	4	3	2	1

وقد صُنِفَت نتائج إجابات المبحوثين بحسب وسطها الحسابي إلى (مرتفعة جداً، ومرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جداً)، حيث وُزِّعت مدى الدرجات 5-1=4 على خمسة خيارات، يبلغ طول كل مستوى (5/4) = 0.80، فيصبح كل مستوى كما يوضحه الجدول الآتي:

## جدول رقم (3) مستويات درجة الموافقة

المستوى	المدى حسب المتوسط	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
المستوى الأول	من (1) إلى (1.80)	من 20 % إلى 36%	منخفضة جداً
المستوى الثاني	من (1.81) إلى (2.60)	أكبر من 36% إلى 52%	منخفضة
المستوى الثالث	من (2.61) إلى (3.40)	أكبر من 52% إلى 68%	متوسطة
المستوى الرابع	من (3.41) إلى (4.20)	أكبر من 68% إلى 84%	مرتفعة
المستوى الخامس	من (4.21) إلى (5)	أكبر من 84% إلى 100%	مرتفعة جداً

المصدر: (المخلفي، 2009: 256)

وسيتِم استعراض نتائج إجابات أفراد العينة عن فقرات الاستبانة وتحليلها ومناقشتها لكل متغيرات الدراسة؛ بناءً على بيانات الجدول (3)، الذي يبين مستويات درجة الموافقة على كل فقرة من فقرات الاستبانة، وأيضاً على إجمالي فقرات كل بُعد (متغير) على حدة، في المبحث الثاني من هذا الفصل.

## خامساً: صدق الاستبانة وثباتها:

## 1. صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، لذا تأكد الباحثون من ذلك بالآتي:

## (1) صدق المحكمين: "الصدق الظاهري"

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة في شكلها الأولي، كان لابد من التحقق من الصدق المنطقي لها؛ أي قدرتها على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، حيث تم عرضها على عدد من الأساتذة ذوي الاختصاص الأكاديمي لغرض تحكيمها وللتأكد من صلاحية المحتوى، وللتأكد أيضاً من أن فقرات الاستبانة تقيس المتغيرات التي صممت لقياسها، ويتحقق منها الوضوح ودقة الصياغة وتغطي كل الجوانب المطلوبة لإنجاز

الدراسة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين، أُعيدت صياغة الفقرات في شكلها النهائي.

(2) صدق المقياس: تأكد الباحثون من صدق المقياس بالآتي: أ- الاتساق الداخلي: تم التأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة بناءً على إجمالي العينة البالغ حجمها (118) استبانة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة (فقرات البُعد) والدرجة الكلية للبُعد الفرعي نفسه.

ب- الصدق البنائي لمتغيرات الدراسة: يُعدُّ الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بُعد (متغير) فرعي بالدرجة الكلية (المتغيرات) للمحور، ثم يبين مدى ارتباط كل بُعد فرعي بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والجدول الآتي يبين معاملات الارتباط، بين معدل كل متغير، من متغيرات الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة.

يبين الجدول رقم (4) أن جميع قيم معاملات الارتباط في جميع الأبعاد الفرعية للاستبانة والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $0.01 \leq \alpha$  بين درجة كل بُعد فرعي والدرجة الكلية للمحور بموجب الاختبار الموضوع لذلك؛ حيث إن القيمة الاحتمالية لكل بُعد أقل من 1%؛ وبذلك تُعدُّ جميع الأبعاد الفرعية للاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

## جدول رقم (4) معاملات الارتباط لأبعاد الدراسة

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون للارتباط	متغيرات الدراسة
0.000	.750**	المتغير المستقل: الذكاء التنافسي
0.000	.915**	المتغير الأول: ذكاء المنافسين
0.000	.305**	المتغير الثاني: الذكاء التسويقي
0.000	.979**	المتغير الثالث: الذكاء الاستراتيجي
0.000	.332**	المتغير الرابع: الذكاء التكنولوجي
0.000	.934**	المتغير التابع: الأداء الريادي
0.000	.918**	المتغير الأول: الإبداع
0.000	.887**	المتغير الثاني: الاستباقية
0.000	.909**	المتغير الثالث: المخاطرة
0.000	.984**	المتغير الرابع: الاستقلالية
0.000	.980**	المتغير الخامس: المغامرة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات (Spss)

2. ثبات الاستبانة: لقياس ثبات الاستبانة؛ أي مدى الحصول على النتائج نفسها حتى لو كررت الدراسة في ظروف مشابهة، وباستخدام الاستبانة نفسها، استخدم الباحثون معامل (ألفا كرونباخ) Chronbach's Alpha لتحديد درجة ثبات الأداة. والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (5) معامل الثبات ألف لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	N of items	Cronbach's Alpha
المتغير المستقل: الذكاء التنافسي	20	.967
المتغير الأول: ذكاء المنافسين	6	.974
المتغير الثاني: الذكاء التسويقي	4	.972
المتغير الثالث: الذكاء الاستراتيجي	4	.969
المتغير الرابع: الذكاء التكنولوجي	6	.969
المتغير التابع: الأداء الريادي	24	.966
المتغير الأول: الإبداع	5	.968
المتغير الثاني: الاستباقية	5	.969
المتغير الثالث: المخاطرة	5	.969
المتغير الرابع: الاستقلالية	5	.969
المتغير الخامس: المغامرة التنافسية	4	.970
إجمالي المتغيرات	11	.972

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات (Spss)

يتضح من الجدول رقم (5)، أن جميع قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات (الأبعاد) مرتفعة جداً، وهذا يعني أن المقياس المستخدم لأداة هذه الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

وهذا يشير إلى موضوعية العبارات وقدرتها على التعبير عن المتغيرات التي تقيسها بوضوح، إضافة إلى استخدام الاستبانة بكل ثقة، وبذلك فإنه سيتوصل إلى النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الدراسة على العينة نفسها.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات: في ضوء نموذج الدراسة الحالية الذي يفترض أثر الذكاء التنافسي في الأداء الريادي للمصارف التجارية، (دراسة ميدانية على المصارف العاملة في العاصمة صنعاء)، استخدم الباحثون مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات والتحقق من صحة فرضياتها، عبر برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 21 مثل:

1. الإحصاء الوصفي: يتمثل في الاختبارات الآتية:

– النسبة المئوية والتكرارات: استُخدمت لمعرفة التوزيع النسبي لمفردات عينة الدراسة بحسب الخصائص الديموغرافية.

– المتوسط الحسابي: استُخدم لتوصيف متغيرات الدراسة ومعرفة اتجاهات الآراء حول متغيرات الدراسة المتغير: (المستقل والتابع)، بالإضافة إلى معرفة متوسط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالنسبة للبعد التابع له.

– الانحراف المعياري: استُخدم لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن المتوسط الحسابي.

– معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): استُخدم هذا الاختبار لمعرفة الارتباط بين

كل من المتغيرات والدرجة الكلية للمتغيرات، بالإضافة إلى إيجاد معامل الترابط بين فقرات كل متغير والدرجة الكلية له.

2. الإحصاء الاستدلالي: يتمثل في الاختبارات الآتية:

– اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): استخدم لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

– تحليل تبين خط الانحدار: استُخدم ليدرس مدى ملائمة خط انحدار البيانات وفرضيته الصفرية.

– الانحدار الخطي المتعدد: استُخدم هذا الاختبار لمعرفة أثر مجموعة المتغيرات المستقلة في المتغير التابع (الأداء الريادي).

– الانحدار الخطي البسيط: لاختبار أثر متغير مستقل واحد في متغير تابع واحد (X\*Y).

– اختبار F: للتعرف إلى معنوية النموذج كله، مما يساعد على توضيح العديد من النتائج، أولها قيم الميل وخط الانحدار، بالإضافة إلى أنه يجيب عن الفرضيات المتعلقة بميل ومقطع خط الانحدار.

المبحث الثاني: عرض نتائج التحليل الوصفي للدراسة ومناقشتها:

أولاً: عرض خصائص عينة الدراسة:

يمكن توصيف خصائص عينة الدراسة المكونة من المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة الحالية) وقد جُمعت البيانات التي توضح معلومات أفراد عينة الدراسة، ومن واقع البيانات التي حُصل عليها. لذا يمكن وصف عينة الدراسة تباعاً والموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (6) خصائص عينة الدراسة

المتغير	البيان	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	72	61%
	أنثى	46	39%
العمر	30 سنة فأقل	38	32.2%
	من 31 إلى 40 سنة	43	36.4%
	من 41 إلى 50 سنة	26	22.0%
	51 سنة فأكثر	11	9.3%
	دكتوراه	1	0.8%
المؤهل العلمي	ماجستير	10	8.5%
	بكالوريوس	106	89.8%
	ثانوية فأقل	1	0.8%
التخصص العلمي	إدارة أعمال	7	5.9%
	محاسبة	102	86.4%
	نظم معلومات	8	6.8%
	أخرى	1	0.8%
	مدير عام	2	1.7%
المركز الوظيفي	نائب المدير العام	9	7.6%

وتحل ثلثاً نسبة الأفراد العاملين الذين تخصصهم إدارة الأعمال بنسبة بلغت (5.9%)، أما نسبة الأفراد العاملين الذين كانت تخصصات أخرى تحل أخيراً بنسبة (0.8%) من إجمالي العينة.

أيضاً نلاحظ من البيانات الواردة في الجدول السابق لتوزيع مفردات العينة وفقاً للمركز الوظيفي أن أعلى نسبة كانت لمن لديهم وظيفة موظف قسم في المرتبة الأولى بنسبة (78%)، من إجمالي العينة المستهدفة، وبالمقابل نجد أن نسبة الأفراد العاملين الذين لديهم وظيفة مدير إدارة في المرتبة الثانية، بنسبة بلغت (9.3%) من إجمالي عينة الدراسة، فيما حلت ثلثاً نسبة الأفراد العاملين الذين لديهم وظيفة نائب المدير العام؛ حيث بلغت (7.6%)، من إجمالي العينة المستهدفة وحلت رابعاً نسبة الأفراد العاملين الذي لديهم وظيفة رئيس قسم حيث بلغت (3.4%) أما بالنسبة للعينة المستهدفة من قطاع المصارف التجارية اليمنية التي أتت أخيراً فهي نسبة أفراد العينة الذين لديهم وظيفة مدير عام؛ حيث بلغت (1.7%).

أيضاً نلاحظ من البيانات الواردة في الجدول أن أفراد العينة يتمتعون بخبرة عملية عالية في مجالات أعمالهم في المصارف التجارية اليمنية، وقد توزعت بين الفئات المختلفة؛ حيث أتت نسبة الأفراد الذين تتراوح مدة الخدمة لديهم في المصرف من 1 سنة إلى 5 سنوات في المرتبة الأولى بنسبة (49.2%)، من إجمالي العينة المستهدفة، وبالمقابل نجد أن نسبة الأفراد الذين تتراوح مدة خدمتهم في العمل من 6 إلى 10 سنوات في المرتبة الثانية، بنسبة بلغت (39%) من إجمالي عينة الدراسة.

وحلت ثلثاً نسبة أفراد العينة الذي لديهم خبره في مجال العمل المصرفي من 11 إلى 15 سنة حيث بلغت (10.2%) من إجمالي العينة، وحلت أخيراً من لديهم خبرة لمدة 16 سنة فأكثر بنسبة بلغت (1.7%) من إجمالي العينة المستهدفة.

**ثانياً: عرض إجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة وتحليلها:**  
استخدمت الدراسة عدداً من الاختبارات الإحصائية على بيانات الدراسة؛ بغية تحليل إجابات مفردات العينة ووصفها وتفسيرها، بعد جمع الاستبانة التي وُزعت على أفراد العينة، وأدخلت البيانات إلى الحاسوب لاستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (Spss)، وحُسبت التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وأيضاً اعتمدت درجة الموافقة، لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وذلك حتى يُجاب عن تساؤلات الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة الأساس، حيث استعرض الباحثين نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة وتحليلها ومناقشتها لكل محور من محاور الاستبانة التي يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

المتغير	البيان	العدد	النسبة
	مدير إدارة	11	9.3%
	رئيس قسم	4	3.4%
	موظف	92	78.0%
سنوات الخبرة	من 1 إلى 5 سنوات	58	49.2%
	من 6 إلى 10 سنوات	46	39.0%
	من 11 إلى 15 سنة	12	10.2%
	16 سنة فأكثر	2	1.7%
المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات (Spss)			

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول أعلاه لتوزيع مفردات العينة وفقاً لمتغير الجنس ارتفاع أفراد العينة من الذكور على أفراد العينة من الإناث، بنسبة بلغت (61%)، من إجمالي أفراد عينة الدراسة، التي بلغت (118)، من العاملين في المصارف التجارية اليمنية، بينما بلغت نسبة الإناث في البنوك اليمنية (39.0%) من إجمالي العينة.

كما نلاحظ من بيانات الجدول (6) لتوزيع مفردات العينة وفقاً لمتغير العمر أن أعمار الأفراد المبحوثين للعينة توزعت بين الفئات العمرية المختلفة؛ حيث أتت نسبة الأفراد العاملين في المصارف التجارية اليمنية، الذين تتراوح أعمارهم من 31 سنة إلى 40 في المرتبة الأولى بنسبة بلغت (36.4%)، من إجمالي العينة المستهدفة، فيما أتت نسبة الأفراد العاملين في المصارف ذاتها، الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة في المرتبة الثانية بنسبة (32.2%)، من إجمالي العينة المستهدفة.

أما في المرتبة الثالثة فحلت نسبة الأفراد العاملين الذي تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة بنسبة بلغت (22%)، وحلت أخيراً نسبة الأفراد العاملين في المصارف الذي تتراوح أعمارهم من 51 سنة فأكثر بنسبة بلغت (9.3%) من إجمالي العينة المستهدفة.

أيضاً نجد أن أعلى نسبة من أفراد العينة المبحوثة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي كانت لمن يحملون شهادة البكالوريوس، التي بلغت (89.8%) من إجمالي مفردات العينة، وتحلت المرتبة الثانية من يحملون مؤهل الماجستير، بنسبة بلغت (8.5%)، من أفراد المبحوثين، وتحل أخيراً نسبة الأفراد العاملين الذين لديهم مؤهلات دكتوراه وثنائية فأكثر بنسبة بلغت (0.8%) لكليهما.

ومن النتائج السابقة نجد أن هناك تركزاً في المستوى العلمي (البكالوريوس) للعاملين في المصارف التجارية اليمنية، وهذا يدل أن أفراد العينة واعية في إدارتها لهذه القطاعات.

كما أن توزيع أفراد العينة وفق التخصص العلمي نجد أن أعلى نسبة من أفراد العينة المبحوثة كانت لمن يحملون تخصص محاسبية، التي بلغت (86.4%) من إجمالي مفردات العينة، وتحلت المرتبة الثانية من يحملون تخصص نظم معلومات، بنسبة بلغت (6.8%)، من أفراد العينة المبحوثة.



ويبين أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول "أثر الذكاء التنافسي في الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية في العاصمة صنعاء" (عينة الدراسة) من خلال مفهوم الذكاء التنافسي بجميع فقراته، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة حول مستوى هذه المتغيرات.

ويشير الجدول (7) إلى أن أعلى درجة الموافقة لمتغير بحسب الوزن النسبي هو متغير (الذكاء الاستراتيجي)، حيث يؤكد على ذلك الوسط الحسابي الذي حصل عليه هذا البعد وقد بلغ (4.36)، وبانحراف معياري (0.48)، وهذا يشير إلى أن الذكاء الاستراتيجي يسهم بشكل إيجابي في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية عينة الدراسة.

في حين جاء البعد الرابع المتعلق بـ (الذكاء التكنولوجي) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة، ويؤكد على ذلك الوسط الحسابي الذي حصل عليه هذا البعد وقد بلغ (4.08)، وبانحراف معياري (0.55)، وهذا يشير إلى أن الذكاء التكنولوجي يسهم بشكل إيجابي في الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية عينة الدراسة.

أما البعد الذي حصل على المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة فقد كان بعد (الذكاء التسويقي)، حيث يؤكد على ذلك الوسط الحسابي الذي حصل عليه هذا البعد والذي بلغ (3.92)، وبانحراف معياري (0.51)، وهذا يشير إلى أن ذكاء التسوق يسهم بشكل إيجابي في الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية عينة الدراسة.

في حين جاء البعد الأول (ذكاء المنافسين) في المرتبة الأخيرة من بين متغيرات الدراسة من حيث درجة الموافقة، فقد حصل على أقل نسبة، ويؤكد ذلك الوسط الحسابي الذي حصل عليه هذا البعد وقد بلغ (3.88)، وبانحراف معياري (0.57).

وبذلك نستنتج أن مفهوم الذكاء التنافسي يسهم بشكل إيجابي في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية عينة الدراسة.

#### المبحث الثالث: اختبار صحة الفرضيات:

يعرض هذا المبحث المنهجية التي استُخدمت للتحقق من فرضيات الدراسة، بما ينسجم مع أسلوب اختبارها، ويمكن التحقق من صحة فرضيات الدراسة، بالبيانات التي جُمعت من عينة الدراسة.

لذا استُخدم اختبار (F) تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد) لتحديد مستوى الدلالة الإحصائية بين أثر المتغير المستقل (الذكاء التنافسي)، المتمثل بـ: (ذكاء المنافسين، الذكاء التسويقي، الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التكنولوجي)، على (الأداء الريادي) المتغير التابع للمصارف التجارية اليمنية.

بحيث تكون قاعدة القرار بقبول الفرض البديل، إذا كانت مستوى دلالة الاختبارات السابقة الذكر (Sig) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبمستوى ثقة (95%)، أما إذا كانت (Sig) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) يُقبل الفرض العدم

جدول رقم (7) نتائج لمتغيرات الدراسة

المرتبة	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة	
رابعاً	مرتفعة	77.65	0.57	3.88	المتغير الأول: ذكاء المنافسين	المحور الأول
ثالثاً	مرتفعة	78.48	0.51	3.92	المتغير الثاني: الذكاء التسويقي	
أولاً	مرتفعة جداً	87.20	0.48	4.36	المتغير الثالث: الذكاء الاستراتيجي	
ثانياً	مرتفعة	81.6	0.55	4.08	المتغير الرابع: الذكاء التكنولوجي	
	درجة موافقة مرتفعة	81.2	0.53	4.06	المتغير المستقل: الذكاء التنافسي	
ثالثاً	مرتفعة	80.58	0.56	4.03	المتغير الأول: الإبداع	المحور الثاني
خامساً	مرتفعة	80.27	0.56	4.01	المتغير الثاني: الاستباقية	
رابعاً	مرتفعة	80.51	0.56	4.03	المتغير الثالث: المخاطرة	
أولاً	مرتفعة جداً	87.49	0.49	4.37	المتغير الرابع: الاستقلالية	
ثانياً	مرتفعة جداً	87.37	0.48	4.37	المتغير الخامس: المغامرة التنافسية	
	درجة موافقة مرتفعة	83.24	0.53	4.162	المتغير التابع: الأداء الريادي	

الجدول: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات (spss)

يتبين من الجدول رقم (7) أن جميع متوسطات الإحصاءات الوصفية لفقرات متغيرات الدراسة، والتي تتعلق فقرات بـ "الذكاء التنافسي وأثره في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية في العاصمة صنعاء" تشير إلى درجة عالية من الموافقة؛ حيث تقع ما بين (3.41 – 4.20)، وهو المستوى المرتفع بحسب مقياس ليكرت الخماسي، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات استمارة الاستبانة بدرجة مرتفعة.

ويؤكد على هذا قيمة المؤشر العام للمتغير المستقل (الذكاء التنافسي) والذي بلغ بمتوسط حسابي (4.06)، وبانحراف معياري (0.53)، وبأهمية نسبية بلغت (81.2%)، أيضاً إن قيمة المؤشر الكلي لفقرات المتغير التابع (الأداء الريادي) كانت في المستوى المرتفع حيث كان المتوسط الحسابي له (4.162) وبانحراف معياري (0.53)، وبأهمية نسبية بلغت (83.24%).

ويشير الجدول نفسه إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن كل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة، وهذا يدل على عدم وجود اختلافات في وجهات نظر أفراد العينة تجاه عبارات هذه المتغيرات.

(الذكاء المنافسين D)، (ذكاء السوق C)، (الذكاء الاستراتيجي S)، (الذكاء التكنولوجي T). على الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية، عند مستوى معنوية 5%. والنتائج الآتية توضح ذلك:

جدول رقم (8) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير التابع	ملخص النموذج				تحليل التباين				معاملات الانحدار			
	R	R <sup>2</sup>	F	Sig	المتغير المستقل	$\beta$	T	Sig				
الأداء الريادي حجم العينة 118	.86	.86	182.4	0.0	D	.179	3.692	0.00				
	6	1	41	0	C	0.096	1.679	0.096				
					S	.419	8.663	0.00				
					T	0.301	4.897	0.00				
					قيمة F الجدولية = 2.42				قيمة T الجدولية = 1.960			

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات (Spss)

يبين الجدول رقم (8) أن معامل الارتباط، بلغ (86.6%)، الذي يدل على العلاقة الموجبة بين المتغيرات المستقلة مجمعة، والمتغير التابع، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2$ ، بلغت (0.861)؛ مما يشير إلى أن (86%) من التباين في تحقيق الأداء الريادي يمكن تفسيره من التباين في الذكاء التنافسي بجميع أبعاده، بشرط ثبات جميع المتغيرات الأخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ.

ومن جانب آخر، تشير نتائج الجدول رقم (8) إلى أن أثر المتغير المستقل (الذكاء التنافسي): (ذكاء المنافسين D)، (ذكاء السوق C)، (الذكاء الاستراتيجي S)، (الذكاء التكنولوجي T). على المتغير التابع (الأداء الريادي) للمصارف التجارية اليمنية ذو دلالة إحصائية؛ إذ إن قيمة اختبار F المحسوبة بلغت (182.441)، وأنها تتسم بمعنوية كلية ملائمة على وفق إحصائية هذا الاختبار بمستوى معنوية 5%؛ مما يعني إمكانية الاعتماد على النموذج الانحدار الكلي، وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع.

بالمقابل تشير معاملات الانحدار إلى أن قيمة  $\beta$  للمتغير المستقل الأول (الذكاء المنافسين) بلغت (0.179)، وقيمة (3.692) (T) بمستوى معنوية (Sig=0.000)، وهي معنوية عند 5%؛ كذلك قيمة T المحسوبة أكبر من الجدولية؛ مما يعني أن معامل الانحدار لهذا المتغير معنوي، وقد بلغت قيمة  $\beta$  للمتغير (المستقل الثاني) ذكاء السوق (0.096)، وبلغت قيمة اختبار تي (1.679) (T) بمستوى معنوية (Sig=0.096)، وهي أكبر من 5%؛ مما يعني عدم معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير، كما أن قيمة  $\beta$  للمتغير المستقل الثالث (الذكاء الاستراتيجي) بلغت (0.419)، وقيمة (8.663) (T) وبمستوى معنوية (Sig=0.000)، وهي أقل من 5%؛ مما يعني أن معامل الانحدار لهذا المتغير معنوي، بالمقابل نجد أن قيمة  $\beta$  للمتغير المستقل الرابع (الذكاء التكنولوجي) بلغت (0.301)، وقيمة (4.897) (T) وبمستوى معنوية (Sig=0.000)، وهي أقل من 5%؛ مما يعني أن معامل الانحدار لهذا المتغير معنوي أيضاً.

(الذي يدل على أنه لا توجد أثر للمتغير المستقل في المتغير التابع).

واعتمد على معامل التحديد ( $R^2$ ) للتعرف إلى قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات، واعتمد على قيمة بيتا (B) لمعرفة التغير المتوقع على المتغير التابع بسبب التغير في المتغير المستقل.

أولاً: فرضيات الدراسة والنموذج العام المستهدف لاختبار فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

— الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء المنافسين في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية.

— الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء السوق في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية.

— الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية.

— الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التكنولوجي في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية.

ويمكن تمثيل النموذج المستهدف تقديره لاختبار فرضيات الدراسة، في المعادلة الآتية:

$$Y_i = B_0 + a + B_1 X_i + u_i \dots \dots \dots (1)$$

حيث أن:

Y: المتغير التابع: (الأداء الريادي).

X: المتغير المستقل: (الذكاء التنافسي) يتفرع منه (ذكاء المنافسين D)، (ذكاء السوق C)، (الذكاء الاستراتيجي S)، (الذكاء التكنولوجي T).

B: المعلمة (معامل الانحدار، ومعلمة الثابت).

a: الثابت.

u: البواقي أو حد الخطأ (المتغير العشوائي).

ثانياً: نتائج تقدير علاقة التأثير للفرضية الرئيسية وفروعها: في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

1. الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية.

$$Y_i = B_0 + a + B_1 D + B_2 C + B_3 S + B_4 T + u_i \dots \dots (2)$$

استُخدم اختبار تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغير الذكاء التنافسي بأبعاده:

المحسوبة ( $T=9.449$ )، وهي أكبر من قيمة هذا الاختبار الجدولية، وبمستوى معنوية ( $Sig=0.00$ )، وهي أقل من مستوى 5%، وهذا يدل على معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير.

وطالما أن معامل الانحدار لمتغير ذكاء المنافسين إشارته موجبة، فقد دل ذلك على وجود تأثير موجب في الاتجاه نفسه لهذا المتغير على تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية.

بناءً على ما سبق من تحليل نستطيع قبول الفرضية التي تدل على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لذكاء المنافسين في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية.

**3. الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء السوق في الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية.

$$Y_i = B_0 a + B_1 C + u_t \dots (4)$$

استُخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لذكاء المنافسين في الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية، عند مستوى معنوية 5%.

**جدول رقم (10) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية**

**المصدر:** من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات (Spss)

يبين الجدول رقم (10) أن معامل الارتباط بلغ (53.2%)، الذي يدل على العلاقة الموجبة بين المتغير المستقل الثاني (ذكاء السوق) والمتغير التابع (الأداء الريادي)، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.528)؛ مما يشير إلى أن (52.8%) من التباين في الأداء الريادي يمكن

المتغير التابع	ملخص النموذج				تحليل التباين				معاملات الانحدار			
	R	R <sup>2</sup>	F	Sig	المستقل	$\beta$	T	Sig	المستقل	$\beta$	T	Sig
الأداء الريادي	.435	.043	89.255	0.00	الثابت	1.352	4.523	.000	الثابت	1.088	4.045	.000
حجم العينة 118			قيمة F الجدولية = 3.04 قيمة T الجدولية = 1.960		D	.724	9.447	.000	C	.784	11.483	.000

تفسيره بالتباين في ذكاء السوق، بشرط ثبات جميع المتغيرات الأخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ.

ومن جانب آخر، تشير نتائج الجدول رقم (10)، إلى أن هناك أثراً للمتغير المستقل الثاني (ذكاء السوق) في المتغير التابع (تحقيق الأداء الريادي) للمصارف التجارية اليمنية، ذي دلالة إحصائية معنوية؛ إذ إن قيمة اختبار F المحسوبة بلغت (131.86)، وتعد هذه القيمة أكبر من قيمة هذا الاختبار الجدولية، كما أنها تتسم بمعنوية كلية ملائمة على وفق إحصائية هذا الاختبار عند مستوى معنوية 5%.

مما يعني إمكانية الاعتماد على أنموذج الانحدار الكلي، وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع.

بالمقابل يشير معامل الانحدار إلى أن قيمة  $\beta$  للمتغير المستقل الثاني قد بلغت (784)، وبلغت قيمة اختبار T المحسوبة ( $T=11.483$ )، وهي أكبر من قيمة هذا الاختبار

وطالما أن معامل الانحدار الكلي للمتغير (المتغيرات) المستقل إشارة موجبة، دل ذلك على وجود تأثير موجب في الاتجاه نفسه للمتغيرات الذكاء التنافسي بجميع أبعادها: في تحقيق الأداء الريادي (Y) للمصارف التجارية اليمنية.

بناءً على ما سبق من تحليل نستطيع قبول الفرضية التي تدل على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للذكاء التنافسي بأبعاده: (ذكاء المنافسين، ذكاء السوق، الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التكنولوجي) في (الأداء الريادي) للمصارف التجارية اليمنية.

**2. الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء المنافسين في الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية.

$$Y_i = B_0 a + B_1 D + u_t \dots (3)$$

استُخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لذكاء المنافسين في الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية، عند مستوى معنوية 5%.

**جدول رقم (9) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى**

المتغير التابع	ملخص النموذج				تحليل التباين				معاملات الانحدار			
	R	R <sup>2</sup>	F	Sig	المستقل	$\beta$	T	Sig	المستقل	$\beta$	T	Sig
الأداء الريادي	.435	.043	89.255	0.00	الثابت	1.352	4.523	.000	الثابت	1.088	4.045	.000
حجم العينة 118			قيمة F الجدولية = 3.04 قيمة T الجدولية = 1.960		D	.724	9.447	.000	C	.784	11.483	.000

**المصدر:** من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات (Spss)

يبين الجدول رقم (9) أن معامل الارتباط بلغ (43.5%)، تقريباً الذي يدل على العلاقة الموجبة بين المتغير المستقل الأول (ذكاء المنافسين) والمتغير التابع (الأداء الريادي)، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.430)؛ مما يشير إلى أن (43%) من التباين في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية، الذي يمكن تفسيره بالتباين في ذكاء المنافسين، بشرط ثبات جميع المتغيرات الأخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ.

ومن جانب آخر، تشير نتائج الجدول رقم (9)، إلى أن هناك أثراً للمتغير المستقل الأول (ذكاء المنافسين) على المتغير التابع (الأداء الريادي) للمصارف التجارية اليمنية، ذي دلالة إحصائية معنوية؛ إذ إن قيمة اختبار F المحسوبة بلغت (89.255)، وتعد هذه القيمة أكبر من قيمة هذا الاختبار الجدولية، كما أنها تتسم بمعنوية كلية ملائمة على وفق إحصائية هذا الاختبار عند مستوى معنوية 5%.

مما يعني إمكانية الاعتماد على أنموذج الانحدار الكلي، وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع.

بالمقابل يشير معامل الانحدار إلى أن قيمة  $\beta$  للمتغير المستقل الأول قد بلغت (0.724)، وبلغت قيمة اختبار T

الجدولية، وبمستوى معنوية ( $Sig=0.00$ )، وهي أقل من مستوى 5%، وهذا يدل على معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير. وطالما أن معامل الانحدار لمتغير الذكاء الاستراتيجي إشارته موجبة، دل ذلك على وجود تأثير موجب في الاتجاه نفسه لهذا المتغير على تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية.

بناءً على ما سبق من تحليل نقبل الفرضية البديلة التي تدل على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية.

**5. الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التكنولوجي في الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية.

$$Y_i = B_0 a + B_1 T + u_t \dots (6)$$

استُخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لذكاء المنافسين في الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية، عند مستوى معنوية 5%.

جدول رقم (12) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير التابع	ملخص النموذج				تحليل التباين				معاملات الانحدار			
	R	R <sup>2</sup>	F	Sig	المتغير المستقل	$\beta$	T	Sig	Sig	T	$\beta$	Sig
الأداء الريادي	.724	.721	303.97	0.00	الثابت	.820	4.256	0.000	0.000	4.256	.820	0.000
حجم العينة 118					قيمة F الجدولية = 3.04 قيمة T الجدولية = 1.960							

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات (Spss)

يبين الجدول (12) أن معامل الارتباط بلغ (72.4%)، الذي يدل على العلاقة الموجبة بين المتغير المستقل الرابع (الذكاء التكنولوجي) والمتغير التابع (الأداء الريادي)، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.721)، مما يشير إلى أن (72%) من التباين في تحقيق الأداء الريادي، الذي يمكن تفسيره بالتباين في الذكاء التكنولوجي، بشرط ثبات جميع المتغيرات الأخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ.

ومن جانب آخر، تشير نتائج الجدول رقم (12)، إلى أن هناك أثراً للمتغير المستقل الرابع (الذكاء التكنولوجي) على المتغير التابع (تحقيق الأداء الريادي)، ذا دلالة إحصائية معنوية، إذ إن قيمة اختبار F المحسوبة بلغت (303.97)، وتعد هذه القيمة أكبر من قيمة هذا الاختبار الجدولية، كما أنها تتسم بمعنوية كلية ملائمة على وفق إحصائية هذا الاختبار عند مستوى معنوية 5%.

مما يعني إمكانية الاعتماد على أنموذج الانحدار الكلي، وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع. بالمقابل يشير معامل الانحدار إلى أن قيمة  $\beta$  للمتغير المستقل الرابع قد بلغت (0.818). وبلغت قيمة اختبار T المحسوبة

الجدولية، وبمستوى معنوية ( $Sig=0.00$ )، وهي أقل من مستوى 5%، وهذا يدل على معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير.

وطالما أن معامل الانحدار لمتغير ذكاء السوق، إشارته موجبة، دل ذلك على وجود تأثير موجب في الاتجاه نفسه لهذا المتغير في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية.

بناءً على ما سبق من تحليل نستطيع قبول الفرضية البديلة التي تدل على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لذكاء السوق في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية.

**4. الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية.

$$Y_i = B_0 a + B_1 S + u_t \dots (5)$$

استُخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لذكاء المنافسين في الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية، عند مستوى معنوية 5%.

جدول رقم (11) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع	ملخص النموذج				تحليل التباين				معاملات الانحدار			
	R	R <sup>2</sup>	F	Sig	المتغير المستقل	$\beta$	T	Sig	Sig	T	$\beta$	Sig
الأداء الريادي	.766	.764	380.73	0.00	الثابت	.879	5.196	0.000	0.000	5.196	.879	0.000
حجم العينة 118					قيمة F الجدولية = 3.04 قيمة T الجدولية = 1.960							

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات (Spss)

يبين الجدول (11) أن معامل الارتباط بلغ (76.6%)، الذي يدل على العلاقة الموجبة بين المتغير المستقل الثالث (الذكاء الاستراتيجي) والمتغير التابع (الأداء الريادي)، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.764)، مما يشير إلى أن (76.4%) من التباين في تحقيق الأداء الريادي، يمكن تفسيره بالتباين في الذكاء الاستراتيجي في المصارف التجارية اليمنية، بشرط ثبات جميع المتغيرات الأخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ.

ومن جانب آخر، تشير نتائج الجدول رقم (11)، إلى أن هناك أثراً للمتغير المستقل الثالث (الذكاء الاستراتيجي) على المتغير التابع (الأداء الريادي) للمصارف التجارية اليمنية، ذي دلالة إحصائية معنوية، إذ إن قيمة اختبار F المحسوبة بلغت (380.73)، وتعد هذه القيمة أكبر من قيمة هذا الاختبار الجدولية، كما أنها تتسم بمعنوية كلية ملائمة وفق إحصائية هذا الاختبار عند مستوى معنوية 5%.

مما يعني إمكانية الاعتماد على أنموذج الانحدار الكلي، وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع.

بالمقابل يشير معامل الانحدار إلى أن قيمة  $\beta$  للمتغير المستقل الثالث قد بلغت (0.753)، وبلغت قيمة اختبار T المحسوبة (T=19.512)، وهي أكبر من قيمة هذا الاختبار



4. ضرورة أن تحفز إدارة المصارف الموظف المبدع في أدائه لعمله.
5. ضرورة قيام إدارة المصارف بدعم الأنشطة العلمية التي تدعم عملها مقارنة مع المصارف الأخرى لتصبح السبابة في ذلك.
6. على إدارة المصارف تشجيع موظفيها للقيام بالمهام التي تنتم بالمخاطر بهدف تحقيق أهدافها.
7. ضرورة امتلاك المصارف قدرة عالية على المغامرة التنافسية لتحقيق الأداء الريادي وزيادة حصته السوقية.

#### قائمة المراجع:

##### أولاً: المراجع العربية:

##### أ- الكتب العلمية:

1. صالح، أحمد علي، العزاوي بشرى هاشم، إبراهيم خليل إبراهيم، (2010)، الإدارة بالذكاءات - منهج التمييز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  2. الطائي، علي حسون، والقيسي، فاضل حمد، (2014)، الإدارة الاستراتيجية، نظريات، مداخل، وأمثلة وقضايا معاصرة، ط1، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  3. العيسوي، محمد حسين، والعارض، جميل كاظم، والعبادي، هاشم فوزي، (2012)، "الإدارة الاستراتيجية المستدامة"، مداخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- ب- الرسائل العلمية والأطروحات:

1. الأنباري، فخري عبادي علي، (2018)، المقدرات الجوهرية وتأثيرها في الريادة الاستراتيجية، دراسة تطبيقية مقارنة بين شركتي (زين العراق وأسيا سيل) للاتصالات المتنقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق.
2. صلاح الدين، أحمد ضياء الدين، (2015)، نجاح منظمات الأعمال على وفق التوجه الريادي لتكنولوجيا المعلومات، بحث ميداني لعينة من المصارف العراقية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
3. الكرعوي، محمد ثابت فرعون، (2015)، استراتيجية ريادية الأعمال لتبني نموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق، آسيا سيل، كورك)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

##### ت- الأبحاث العلمية:

1. حميد، لمى ماجد، إبراهيم، صديق بلل، (2019)، العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية: دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (14)، العدد (46)، ص 168-180.
2. الحياي، سندية مروان سلطان، والبيدي، نور علي عبود، والرجو، جنان سعيد أحمد، (2011)، دور المنظمة المعرفية في تحقيق الأداء المتميز: دراسة تحليلية لآراء عينة من المسؤولين في كليات جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
3. داود، فضيلة سلمان، (2016)، الأداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي: بحث استطلاعي في عينة من المصارف

( $T=17.435$ )، وهي أكبر من قيمة هذا الاختبار الجدولية، وبمستوى معنوية ( $Sig=0.00$ )، وهي أقل من مستوى 5%، وهذا يدل على معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير. وطالما أن معامل الانحدار لهذا المتغير إشارته موجبة، دلّ ذلك على وجود تأثير موجب في الاتجاه نفسه لهذا المتغير في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية. بناءً على ما سبق من تحليل نقبل الفرضية البديلة التي تدل على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للذكاء التكنولوجي في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية.

**وخلصاً لما سبق،** وذلك من خلال تحليل البيانات التي جُمعت من عينة الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها؛ بغية لتحقيق أهداف الدراسة وعرض نتائجها ومناقشتها، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، نجد أن جميع نتائج الاختبارات كانت مقبولة ومناسبة بموجب الدلالة الإحصائية (5%) التي وضعت من أجل ذلك، وأيضاً كانت المعاملات الإحصائية لنماذج (فرضيات الدراسة) مناسبة وذات معنوية مناسبة.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

##### أولاً: الاستنتاجات: من خلال نتائج الدراسة تبين الآتي:

1. أظهرت الدراسة تصورات العاملين في المصارف لأبعاد الذكاء التنافسي والتي كانت بدرجة مرتفعة، حيث كانت أكثر الأبعاد استخداماً هو بعد الذكاء الاستراتيجي يليه بعد الذكاء التكنولوجي ويليه بعد الذكاء التسويقي وأخيراً بعد ذكاء المنافسين.
2. كانت تصورات العاملين حول أبعاد الأداء الريادي للمصارف بدرجة مرتفعة، وكانت أكثر الأبعاد أهمية بعد الاستقلالية يليه بعد المغامرة التنافسية ثم بعد الإبداع ويليه بعد المخاطرة وأخيراً بعد الاستباقية.
3. تبين من اختبارات فرضيات الدراسة التي أجراها الباحث، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء التنافسي بجميع أبعاده (ذكاء المنافسين، ذكاء السوق، الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التكنولوجي) في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية عينة الدراسة.
4. من الاستنتاج السابق نجد أن المصارف التي ستقوم بتطبيق الذكاء التنافسي سوف يجعلها تحقق الأداء الريادي على مستوى المصارف المحلية والأجنبية، مما ينعكس إيجاباً على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية في البلد مما يجعلها مصارف رائدة في السوق المصرفي والمالي.

##### ثانياً: التوصيات:

استناداً إلى استنتاجات الدراسة نوصي بالآتي:

1. ضرورة امتلاك المصارف عينة الدراسة أحدث الوسائل التكنولوجية المستخدمة في جمع وتخزين المعلومات لزيادة الذكاء التكنولوجي لها.
2. اتباع استراتيجيات للاتصال وتكوين العملاء لتفعيل الذكاء التسويقي للمصارف.
3. وضع خطط وبرامج لمعالجة التغيرات الاقتصادية لتحقيق الذكاء الاستراتيجي.

9. 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*, 3(2), 102-115.
10. Felix, O, and Charity. A, & Ezenwakwelu, (2014), "Empirical analysis of entrepreneurial development and implication for Nigerian economic growth". *European Journal of Business and Management*. Vol.6. No.30, 108-118.
11. Filler, K.S, (2013), "An analysis of leadership styles and entrepreneurial orientation of executives within the licensed assisted living facility industry in Indiana".
12. Frank, H, Kessler, A, and Fink, A, (2010), "Entrepreneurial Orientation and Business Performance – A Replication Study", *Entrepreneurial Orientation SBR* 62 April 2010, PP.175-198.
13. Gracanin, S, Kalac, E, & Jovanovic, D, (2015). Competitive intelligence: Importance and application in practice. *Review of Innovation and Competitiveness: A Journal of Economic and Social Research*, 1(1), 25-44.
14. Hanif, N, Arshed, N, and Farid, H. (xxxx) 'Competitive intelligence process and strategic performance of banking sector in Pakistan', *Int. J. Business Information Systems*, Vol. X, No. Y, pp.xxx-xxx.
15. Irene, B. N. O. (2016). Gender and entrepreneurial success: A cross cultural study of competencies of female SMEs operators in South Africa (Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University, South Africa).
16. Jelenc, L, John P, and Natalija I, (2016), "Demographic variables influencing individual entrepreneurial orientation and strategic thinking capability". *Journal of Economic and Social Development* .Vol.3.No.1.
17. Koriyow, O. I. & Karugu, L. (2018). Competitive intelligence strategies and performance of commercial banks in Garrisa County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(1), 371-394>
18. Kruger, J.P, (2010), a study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa. Doctoral dissertation, University of South Africa, Business Management.
19. Loh, Y.W, & Mortara, L, (2017), How to measure technology intelligence? *International*

- الاهلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 90، العدد22، ص 218-239.
4. العابدي، علي رزاق، والصائغ، محمد جبار، والذبحاوي، دجلة جاسم، (2018)، تأثير البقطة الذهنية التنظيمية في الأداء الريادي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(15)، العدد(1)، ص 106 – 126.
5. المنزوع، زايد علي عبدالخالق، (2021)، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية: دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية بجامعة البيضاء، مجلة جامعة البيضاء، المجلد2، العدد2، صص(130-146).

ثانياً: المراجع الإنجليزية:

1. Adebisi, K.S. (2018). Information Use: Competitive Intelligence and Organizational Performance: Human Information Behaviour Perspective. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* , 20(5), 39-45.
2. Bleeker, I, (2011), "The influence of Entrepreneurial Orientation on the Innovation Process: An Empirical Research on Manufacturing SMEs", Master thesis Business Administration, specialization track Innovation & Entrepreneurship, University of Twente.
3. Boohene, R, and Yiadom, E.M, and Yeboah, M.A, (2012), "An empirical Analysis of the Effect of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance of Auto Artisans in the Cape Coast Metropolis", *Developing Country Studies* www.iiste.org ISSN 2224-607X (Paper) ISSN 2225-0565 (Online) Vol.2, No.9.
4. Boselli, R, Cesarini, M, Marrara, S, Mercorio, F, Mezzanzanica, M, Pasi, G, & Viviani, M. (2018), WoLMIS: a labor market intelligence system for classifying web job vacancies. *Journal of intelligent information systems*, 51(3), 477-502.
5. Branzas, B.V, & Radu, I. (2015). Transformation of Public Management Process Due to Competitive Intelligence Implementation. *Procedia Economics and Finance*, 32, 694-701.
6. Callaghan, C, & Venter, R, (2011), "An investigation of the entrepreneurial orientation, context and entrepreneurial performance of inner", *Southern African Business Review*, Vol.15, No1.
7. Calof, J.L, & Wright, S, (2008), Competitive intelligence. *European Journal of marketing*, 42(7/8), 717-730.
8. Cox, J.M, (2012), Strategic Intelligence in Local Applications: Evidences and Opportunities, Strategic Informer: Student Publication of the Strategic Intelligence Society, 1(1), 2.

Department of Business Administration, Kenyatta University.

30. Pearce, M.J, Grafman, L, and Colledge, T. (2010), "Leveraging Information Technology", Social Entrepreneurship, and Global Collaboration for Just Sustainable Development.

31. Stefanikova, L, Rypakova, M, & Moravcikova, K, (2015). The impact of competitive intelligence on sustainable growth of the enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 26, 210-230.

32. Stefanikova, L, & Masarova, G. (2014), the need of complex competitive intelligence". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 110, 669-677.

33. Suma, S & Lesha, J. (2013), Job satisfaction and organizational commitment: The case of shkodra municipality. *European Scientific Journal*, 9(17), 41-51.

34. Tajeddini, K, and Mueller, L.S. (2012). "Corporate entrepreneurship in Switzerland: evidence from a case study of Swiss watch manufacturers" *IntEntrepManag J* (2012) 8:355-372.

35. Tajvidi, M. (2015), "Strategic directions, innovation capacity and entrepreneurial firm performance in high-tech SMEs", UK. Bangor University (United Kingdom).

36. Taşkin, H, Adali, M.R, & Ersin, E. (2004). Technological intelligence and competitive strategies: an application study with fuzzy logic. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 15(4), 417-429.

37. Ujwary-Gil, A, (2013), Entrepreneurial Orientation and Opportunities, *Quarterly Journal of NowySacz School of Business – National-Louis University*.

38. Wach, K, (2015), Entrepreneurial Orientation and Business Internationalisation Process: The Theoretical Foundations of International Entrepreneurship, *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2), 9-24. doi:10.15678/EBER.2015.030202

39. Yeboah, M.A, (2013), "Do auto Artisans Practice Entrepreneurial Orientation? Empirical evidence From the Cape Coast Metropolis, Ghana", *International Journal of Development and Sustainability*, Vol.2, No.4.

40. Zuber, C. D, & Moody, L. (2018). Creativity and innovation in health care. *Nursing Administration Quarterly*, 42(1), 62-75.

*Journal of Technology Intelligence and Planning*, 11 (3), 187-211.

20. Manzini, R, & Nasullaev, A, (2017), Technology intelligence in practice: a systematic literature review of empirical studies and agenda for further research, *Università Cattaneo Working Papers*.

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

22. Monsson, C, and Jorgensen, S, (2016), "How do entrepreneurs' characteristics influence the benefits from the various elements of a business incubator?", *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol.23, No.1, 224-239.

23. Muchiri, K.M, (2013), "Entrepreneurial Orientation and Leadership: A Review, Model and Research Agenda", *Small Enterprise Association of Australia and New Zealand*.

24. Murad, S, (2014), "Influence of entrepreneurial orientation on leadership styles", 3rd IBA Bachelor Thesis Conference, July 3rd, 2014, Enschede, The Netherlands. Copyright 2014, University of Twente, Faculty of Management and Governance.

25. Navarro-Garcia, A, Peris-Oritz, M, & Barrera-Barrera, R, (2016), Market intelligence effect on perceived psychic distance, strategic behaviours and export performance in industrial SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(3), 365-380.

26. Nikolaos, T, & Evangelia, F, (2012), Competitive intelligence: concept, context and a case of its application, *Science Journal of Business Management*, 2, 1-15.

27. Nwokah, C.N, & Ondukwu, E.F, (2009), Competitive Intelligence and Marketing Effectiveness in Corporate Organization in Nigeria.

28. Otache, I, and Mahmood, R, (2015), "Entrepreneurial Orientation and Performance of Nigerian Banks: The Mediating Effect of Teamwork", *Mediterranean Journal of Social Sciences*.

29. OUMA.P, (2022), COMPETITIVE INTELLIGENCE STRATEGY AND PERFORMANCE OF REGULATED MICROFINANCE BANKS IN NAIROBI CITY COUNTY, thesis doctoral Unpublished,