

## دور الذكاء التنافسي في تعزيز فاعلية القرارات الإستراتيجية

بحث استطلاعي للأراء عينة من مديري شركة الاتصالات آسيا سيل في العراق

### The Role Of Competitive Intelligence In Enhancing The Effectiveness Of Strategic Decisions

An exploratory research for the opinions of a sample of the managers of the Asia cell telecom company in Iraq

م.د. نغم دايفخ عبد علي

Nagham Dayekh Abd Ali

[nagham.d@uokerbala.edu.iq](mailto:nagham.d@uokerbala.edu.iq)

#### المخلص :-

تتاول البحث موضوع دور الذكاء التنافسي في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية ، وسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ( معرفة مدى أهمية الذكاء التنافسي وفاعلية القرارات الاستراتيجية للمنظمة كونها من المتغيرات الحيوية والمهمة لحياة المنظمات المعاصرة كافة ومنها شركات الاتصالات للهواتف النقالة ، وتشخيص طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين الذكاء التنافسي بأبعاده ( التخطيط ، التجميع ، التحليل ، النشر ) وفاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعادها ( الملائمة ، القبول ، الجودة ) في المنظمة المبحوثة ، ونظراً لأهمية قطاع الاتصالات ودوره في تلبية المتطلبات الضرورية لأفراد المجتمع فقد أُجريت البحث في شركة الاتصالات آسيا سيل ، إذ طبق على عينة تبلغ ( 61 ) فرداً من العاملين في المناصب الإدارية العليا للشركة المبحوثة ، كما اعتمد البحث في إطاره العملي على الاستبانة لاكتساب البيانات والمعلومات وكذلك لمعالجة تلك البيانات والمعلومات ، إذ استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي ( اختبار Cronbacg Alpha ، والمتوسط الحسابي الموزون ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، شدة الإجابة ، معامل الارتباط ، الانحدار الخطي البسيط ، معامل التفسير  $R^2$  ، اختبار F ، اختبار T ) .

وقد خلص البحث إلى عدد من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث كافة بأبعاده الفرعية ، كما توصل البحث إلى عدة توصيات أهمها ضرورة توجه قيادة الشركة المبحوثة نحو التخلص من القيود والحوجز التي تحول من قدرتها على المنافسة القوية مع الشركات المنافسة الأخرى ، وتوفير المستلزمات الضرورية من اجل استمرار وتطوير نجاح منافستها من الناحية البشرية والتكنولوجية .

الكلمات الافتتاحية : الذكاء التنافسي ، فاعلية القرارات الاستراتيجية

**Abstract: –**

The research addressed the topic of the role of competitive intelligence in enhancing the effectiveness of strategic decisions, and sought to achieve a set of objectives, the most important of which are (knowing the importance of competitive intelligence and the effectiveness of strategic decisions for the company as it is one of the vital and important variables for the life of all contemporary companies, including telecommunications companies for mobile phones, And to diagnose the nature of the correlation and influence relationship between competitive intelligence and the effectiveness of strategic decisions in the researched organization) , And in view of the importance of the telecommunications sector and its role in meeting the necessary requirements of members of society, the research was conducted in the telecommunications company, Asia Cell , It was applied to a sample of (61) individuals of workers in the top management positions of the researched company , In its practical framework, the research relied on a questionnaire to acquire data and information, as well as to process that data and information, The researcher used a set of statistical methods, namely (Cronbacg Alpha test, weighted arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, response intensity, correlation coefficient ,simple linear regression, interpretation coefficient  $R^2$ , F test, T test). The research concluded a number of conclusions, the most important of which is the existence of a correlation and influence relationship between all research variables in its sub-dimensions, The research also reached several recommendations, the most important of which is the necessity to direct the leadership of the researched company towards getting rid of the restrictions and barriers that prevent its ability to compete with other competing companies. And the provision of the necessary requirements for the continuation and development of the success of its competition in terms of human and technology.

**Key words: Competitive Intelligence, Effectiveness of Strategic Decisions****المقدمة :-**

يعد الذكاء التنافسي ( CI ) Competitive Intelligence من الموضوعات المعاصرة التي باتت محورياً ضرورياً وأساسياً يمكن عن طريقه مواجهة الأزمات التي تتعرض لها الشركات بكافة أنواعها وأشكالها ، تلك الأزمات التي كان لها أثر كبير في إدارة هذه الشركات ، إذ تنبع أهمية الذكاء التنافسي من أنه يعد عنصر أساسي من عناصر نجاح الشركات ويؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع الأفراد العاملين فيها أو مع البيئة الخارجية كما تؤثر نتائجها ومخرجاتها إيجاباً أو سلباً على فاعلية القرارات التي يتخذها المديرين والالتزام بالتعاون والتضامن من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .  
وجاء البحث الحالي للتركيز على أهمية دور الذكاء التنافسي في تعزيز فاعلية القرارات الإستراتيجية وقد تمت هيكلة البحث إلى أربعة مباحث رئيسية : المبحث الأول تضمن منهجية البحث ، أما المبحث الثاني فقد تناول الجانب النظري للبحث ، في حين تضمن المبحث الثالث الجانب التطبيقي للبحث وأخيراً تضمن المبحث الرابع المتمثل بالاستنتاجات والتوصيات .

## المبحث الأول

## الإطار المنهجي للبحث

**1- مشكلة البحث :-** يعد الذكاء التنافسي وفاعلية القرار الاستراتيجي من الموضوعات المهمة في المنظمات الحديثة والتي تسعى إلى تحقيق أهدافها ونجاحها في ظل الظروف البئية المتغيرة والقدرة على المنافسة سواء كانت على المستوى المحلي أو العالمي و تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس " هل هنالك دور للذكاء التنافسي في تعزيز فاعلية القرارات الإستراتيجية " وينبثق منه تساؤلان هما :-

(1) هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي وفاعلية القرارات الاستراتيجية.

(2) هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للذكاء التنافسي وفاعلية القرارات الاستراتيجية.

(3) ما مستوى الذكاء التنافسي في المنظمة المبحوثة ؟

(4) تشخيص مدى فاعلية القرارات الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة .

**2- أهمية البحث :-** تبرز أهمية البحث الحالي عن طريق الآتي :-

(1) تفرز النتائج العملية للبحث معرفة نتائج علاقات الارتباط وكذلك التأثير بين متغيرات البحث وهو ما يساعد الأفراد العاملين في شركة الاتصالات آسيا سيل من التعرف على المتغيرات والأبعاد ذات الارتباط والتأثير الأقوى بتحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركة المبحوثة.

(2) محاولة اختبار الذكاء التنافسي وفاعلية القرارات الاستراتيجية في بيئة مهمة تمتلك أنظمة إدارية وقيادية تختلف عنها في البلدان الأخرى .

**3- أهداف البحث :-** يعد البحث الحالي محاولة تطبيقية لمعرفة مدى العلاقة بين الذكاء التنافسي وفاعلية القرارات الاستراتيجية في شركة الاتصالات آسيا سيل / كربلاء المقدسة ، ومن ثم يسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية :-

(1) معرفة مدى أهمية الذكاء التنافسي وفاعلية القرارات الاستراتيجية كونها من المتغيرات الحيوية لحياة الشركات كافة ومنها شركة الاتصالات آسيا سيل .

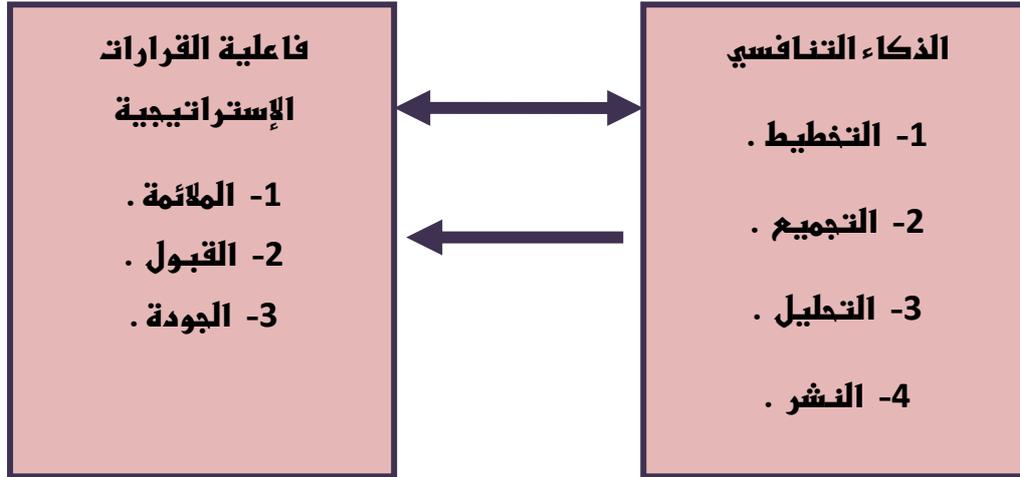
(2) معرفة مدى اهتمام الشركة المبحوثة بمفاهيم الذكاء التنافسي وفاعلية القرارات الاستراتيجية.

(3) تشخيص طبيعة ومستوى علاقات الارتباط بين الذكاء التنافسي وفاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركة المبحوثة .

(4) تشخيص طبيعة ومستوى علاقات التأثير للذكاء التنافسي وفاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركة المبحوثة .

(5) تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات من واقع الشركة المبحوثة والتي يمكن أن تستفيد منها.

**4- المخطط الفرضي للبحث :-** صُمم المخطط الفرضي للبحث من أجل التعبير عن العلاقات بين متغيرات التي يتناولها البحث وذلك في ضوء مشكلة البحث وأهدافه وبما يتلاءم مع الجانب التطبيقي للبحث وكما في الشكل (1) .



شكل (1)

المخطط الفرضي للبحث

**5- فرضيات البحث :-** من أجل اختبار المخطط الفرضي للبحث وتحقيق أهدافه فقد أستند البحث إلى الفرضيات الآتية :-

- (1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي بأبعاده وفاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعادها .
- (2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للذكاء التنافسي بأبعاده وفاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعادها .

**6- التعريفات الإجرائية للبحث :-**

توضح الفقرة الحالية التعريفات الإجرائية الخاصة بمتغيرات البحث الرئيسة وحدوده المفاهيمية والخاصة باهتمامات البحث الحالية وكالاتي :-

1- الذكاء التنافسي :- هو العملية التي تدعم القرارات الاستراتيجية والتكتيكية فالمنظمات تحتاج للأنظمة والعمليات من أجل جمع وتحليل صحيح وموثوق ومتلائم للمعلومات الموجودة بكميات كبيرة وواسعة حول المنافسين من المنظمات الأخرى والأسواق .

2- فاعلية القرارات الاستراتيجية :- هي ذلك القرار الذي يرتبط بمجموعة من الحقائق والمعلومات وليس على التحيز والتعصب ومن ثم يحقق الأهداف التي صنع من أجلها .

7- أدوات البحث :- من أجل أن يحقق هذا البحث غاياته فقد اعتمد في عملية جمع البيانات والمعلومات على استمارة الاستبانة وكانت تتضمن المحاور الآتية وكما مبينة في الجدول رقم (1)

## جدول ( 1 )

## محاو الاستبانة

ت	المحاو	المتغيرات الأساسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصادر
المحاو الأول		المعلومات الخاصة بمجبي استمارة الاستبيان	النوع الاجتماعي ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، المنصب الإداري ، سنوات الخدمة في الشركة ، عدد الدورات التدريبية المشار بها .	6	
		المجموع		6	
المحاو الثاني		أولاً:- الذكاء التنافسي	1- التخطيط 2- التجميع 3- التحليل 4- النشر	5 5 5 5	(أمانه ، 2011) (Santos&Correia,2010:2)
		المجموع		20	
		ثانياً :- فاعلية القرارات الاستراتيجية	1- الملائمة 2- القبول 3- الجودة	5 5 5	(سلمان ، 2009) (Sharfman & Deanjr 1997)
		المجموع		15	
		المجموع الكلي		41	

## المصدر :- إعداد الباحث

8- وصف عينة البحث :- اختيرت عينة البحث بصورة قصدية (عمدية) ، إذ شملت عدداً من المديرين ومديرين الشعب والوحدات ومعاونو المديرين ورؤساء الأقسام في شركة آسيا سيل للاتصالات وتم اختيار القيادات بسبب طبيعة البحث التي تتطلب قدراً من الفهم والإدراك في كيفية التعامل مع محتويات الاستبانة ومتغيرات البحث ، إذ بلغت عينة البحث (61) مدير وتعد هذه العينة مقبولة لتمثيل المجتمع من الناحية الإحصائية ومن الناحية العلمية ، فمن الناحية الإحصائية تعد العينة مستوفية للشروط ومقبولة وفق معادلة (Glenn,1992) التي وضعت لمعرفة حساب العينات كما موضحة بالمعادلة :

$$n = N / \{1 + N(e)^2\}$$

إذ إن:  $N =$  حجم المجتمع ،  $n =$  حجم العينة ،  $e =$  نسبة المعنوية

ويتطبيق المعادلة الانفة على معطيات البحث الحالي تبني المعادلة الآتية :

$$n = 70 / \{1 + 70(0.05)^2\} = 60$$

وعلى هذا فان العينة من الجهة الإحصائية يجب أن تكون (60) شخص أو أكثر، وبما أنه عينة البحث (61) شخص ومن ثم فهي مقبولة إحصائياً لتمثيل المجتمع، كما إن جدول تحديد العينات بصورة عشوائية الذي وضعه (Krejcie & Morgan,1970) يؤكد أن حجم العينة لمجتمع (70) يجب أن لا يقل عن (59) شخص ، والجدول (2) يبين وصف عينة البحث .

## جدول (2)

وصف عينة البحث حسب استمارة الاستبانة

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	الذكور	50	82%
	الإناث	11	18%
المجموع		61	100%
الفئة العمرية	30 - 21	16	26%
	40 - 31	25	41%
	50 - 41	20	33%
	60 - 51	0	0%
	61 فأكثر	0	0%
	المجموع	العينة	61
المؤهل العلمي	اعدادية	0	0%
	دبلوم	6	10%
	بكالوريوس	40	66%
	دبلوم عالي	10	16%
	ماجستير	5	8%
	دكتوراه	0	0%
المجموع	العينة	61	100%
إجمالي مدة الخدمة في الشركة	5-1	10	16%
	10-6	15	25%
	15 - 11	25	41%
	20 - 16	11	18%
	25 - 21	0	0%
	30 - 26	0	0%
	31 فأكثر	0	0%
المجموع	العينة	61	100%
المنصب الإداري	مدير عام	9	15%
	مدير قسم	12	20%
	مدير شعبية	40	65%

المجموع	العينة	61	100%
عدد الدورات التدريبية	لا يوجد	6	10%
	3-1	20	33%
	6-4	25	41%
	9-7	5	8%
	10 فأكثر	5	8%
المجموع		61	100%

المصدر :- إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

9- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث :- من اجل اختبار فرضيات البحث ، فقد استُعين بمجموعة من الأساليب الإحصائية ، فضلاً عن توظيف البرنامج الإحصائي الجاهز للعلوم الاجتماعية (SPSS19) والأساليب الإحصائية المستخدمة هي ( اختبار Cronbacg Alpha ، والمتوسط الحسابي الموزون ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، شدة الإجابة ، معامل الارتباط ، الانحدار الخطي البسيط ، معامل التفسير  $R^2$  ، اختبار F ، اختبار T )

## المبحث الثاني

### الجانب النظري

أولاً :- الذكاء التنافسي :-

1- مفهوم الذكاء التنافسي :-

يعد الذكاء التنافسي قاعدة راسخة ومهمة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وفعاليتها فقد أشار ( Sewall,2004:2 ) بأنه عملية نظامية مترابطة تشمل التخطيط والتجميع والتحليل ونشر المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة ، كما عرفه ( Heppes&Dutoit,2009:49 ) هي عملية قانونية وأخلاقية تعمل بجرأة وسرعة قصوى من اجل معرفة المنافسين الأقوياء في البيئة التنافسية للمنظمة وإن المكونات الرئيسة لعملية الذكاء التنافسي تشمل اكتساب متطلبات الذكاء التنافسي وجمع المعلومات وتحليلها وتولييفها وإيصال الذكاء وإدارة عملية الذكاء التنافسي ، وفي السياق نفسه فقد أوضح (صالح وآخرون ،2010: 330) بأنه عملية منظمة لجمع وتحليل وإدارة المعلومات الخارجية التي يمكن أن تؤثر في الحفاظ على المنظمة وأهدافها ، وكذلك يعرف الذكاء التنافسي على أنه العملية التي تهتم بتحليل البيئة التنافسية للمنظمة والتي تشمل تحليل الإمكانيات والقدرات الحيوية والأهداف لمنافسي الأعمال ، كما انه العملية القانونية والأخلاقية لمتابعة ومراقبة وتحليل النشاطات التنافسية ( Ferrell&Hartline,2011:104 ) وأكد أيضا ( أمانة ، 2011: 44) إلى أن الذكاء التنافسي هو التركيز على البيئة التنافسية مع القدرة على جمع المعلومات عن المنافسين التي تعد الخطوة الرئيسة والأولى من عمليات الذكاء التنافسي بصورة رسمية وقانونية وأخلاقية ولا تتضمن عمليات التجسس والضرورية لعملية اتخاذ القرارات في المنظمة . كما أشار (Wheelen, .etal.,2018:45) إن الذكاء التنافسي هو برنامج رسمي لعملية جوع البيانات والمعلومات عن منافسي المنظمة بما يخدم عملية صنع القرار الاستراتيجي الأفضل ، وكذلك بين (Tolla,2019:78) إن الذكاء التنافسي هو أداة الإدارة الاستراتيجية التي تهدف إلى المساعدة في عملية اتخاذ القرارات عن طريق توفير بيانات ومعلومات عن بيئة الأعمال عن طريق جمع وتحليل ، ونشر المعلومات ذات الصلة

بمتطلبات صنع القرار الاستراتيجي ، كما يصف (البياتي ، 2020: 32) الذكاء التنافسي بأنه الأنشطة المخططة التي تبدأ من داخل المنظمة عن طريق أهمية امتلاكها وعياً تنظيمياً ملائماً بشأن الذكاء التنافسي وآلية عمله فضلاً عن باقي أنشطته المهمة من جمع ، وتحليل البيانات المتعلقة بالمنافسين وتقييمها ومعالجتها الى معلومات صالحة للاستفادة منها في صناعة القرار الاستراتيجي .

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن الذكاء التنافسي هو العملية التنظيمية التي تشمل جمع وتحليل البيانات ونشر المعلومات المتعلقة بالمنظمات المنافسة الأخرى من أجل تحقيق أفضل النتائج التي تصبو إليها ومواجهة تلك المنظمات بطريقة كفؤة وفاعلة .

## 2- أهمية الذكاء التنافسي :-

أصبح الذكاء التنافسي في السنوات الأخيرة من الموضوعات المهمة في عالم الإدارة والإدارة الاستراتيجية وإنَّ الهدف منه جمع وتطوير صورة شاملة للميزة التنافسية إذ أصبح الأداة التي تستعملها المنظمة على مستوى استراتيجية الأعمال لزيادة تنافسية المنظمة (Bose,2008:515-520) . وقد رأى (Dess et al.,2008:40) إنَّ أهمية الذكاء التنافسي تعمل على مساعدة المنظمات لتوضيح وفهم بيئتهم الصناعية ومنافسيهم وكذلك معرفة نقاط القوة والضعف وهذا يتضمن جمع الذكاء المرتبط مع استلام المعلومات والبيانات المرتبطة بالمنافسين وتفسير هذه البيانات من أجل صنع القرار الإداري وكذلك يساعد المنظمة على الابتعاد عن المفاجآت بواسطة توقع تحركات المنافسين وتقليل وقت الاستجابة لها . وأكد العديد من الكتاب والباحثين أن الذكاء التنافسي ليس مجرد متابعة ومراقبة المنظمات المنافسة الأخرى فقط إنما يشمل متابعة ومراقبة البيئة بصورة عامة ووفقاً لذلك فإن الذكاء التنافسي يتضمن نواحي عديدة منها ذكاء المنافس ، والذكاء التكنولوجي ، وذكاء السوق ، وذكاء الزبون ، والذكاء المالي والتسويقي (Muller,2006:1) .

## 3- أبعاد الذكاء التنافسي :-

1- **التخطيط** :- تعد عملية التخطيط الخطوة الرئيسة الأولى التي تعمل بها المنظمة من أجل تحديد ما تحتاجه من معلومات ولماذا تحتاجها؟ وأين؟ وكيف؟ (Weiss , 2002 : 30 - 47) ، وقد أكد (Rangan,2006:57) على ممارسة أنشطة الذكاء التنافسي التي تساعد في عملية وضع الخطط اللازمة والأساليب لمواجهة المنافسين وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية مع إمكانية الاستجابة للبيئة الكلية ، إذ بذلك ترسم وجهات النظر الضرورية لمرونة التخطيط ومن الممكن استخدامه في استدامة المقدرات لمنظمات الأعمال ، وأوضح (Zepiel,2006:1) إن الذكاء التنافسي يحتاج إلى التكامل المستمر للعمليات سواء كانت الرسمية منها أو غير الرسمية والتي عن طريقها يقوم المديرين في المنظمة بعملية تقييم الاتجاهات الضرورية ونشرها وتقييم هيكل الصناعة والقدرات وسلوك المنافسين الحاليين والمحتملين التي تسهم في صياغة الخطط الاستراتيجية والتكتيكية وتنفيذها ، وقد أشار (Trim&Lee,2008:737;740) إنَّ المديرين في المنظمة يحتاجون إلى المشاركة في عملية تحديث البيانات والمعلومات للنشاطات التي تتضمن التجسس الصناعي (الحكومات والمنظمات المتقدمة) ومعرفة مستوى الخطر ، وكذلك يحتاجون إلى العمل بجهد مع الأفراد العاملين في المنظمة والقسم القانوني خاصةً وبعض المنظمات الأخرى من أجل إحباط المحاولات التي تؤدي إلى الخسائر أو الأضرار للمنظمة .

2- **التجميع** :- يجب ضرورة التركيز في هذا البعد على مصادر المعلومات وكيفية استخدام المعلومات ، إذ لا بد من التركيز على الضوابط القانونية عند جمع البيانات والمعلومات كجزء من عملية الذكاء التنافسي ومن أهم الخطوات وأصعبها التي تواجه فريق الذكاء التنافسي هي عملية جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بكل تحركات المنافسين في المنظمات الأخرى (Sewlal,2004:3) ، إذ يعد التحذير المبكر لتهديدات المنافسين الشيء الوحيد الذي لا يقف بين النجاح التنافسي لارتباطه بنوايا المنافسين المستقبلية ، وغالباً ما تكون المؤشرات المرتبطة بالنوايا غامضة ومن الصعب أن تنجح المنظمة بحل رموزها في غياب المراقبة والتحليل المستمر ، إذ إنَّ المهمة الأساسية للذكاء التنافسي في هذا البعد هي في كيفية

تحديد المؤشرات المرتبطة بالمنظمات المنافسة الأخرى بشكل مبكر واستعدادها في الاستجابة السريعة للأحداث التي قد تقع (Brenhardt,2003:39) .

3- **التحليل** :- هذا البعد يركز في كيفية استخدام الذكاء التنافسي بشكل رئيس على مدى قدرة المنظمة لدراسة المنافسين لها من حيث القدرة على معالجة البيانات التي جُمعت عنهم عن طريق المصادر المتنوعة والمختلفة التي لا يمكن أن تكون مؤثرة في فاعلية وعملية صنع القرار ما لم تعالج إلى معلومات ذكية (Begg&Toit,2007:4) .  
كما وتشتمل عملية التحليل على اختبار منظم للبيانات والمعلومات المناسبة ، والمعرفة التي جمعت من اجل أن تكون ممكنة لتحويلها إلى نتائج جيدة ، ويرى مجموعة من الممارسين أن عملية التحليل تعدُّ العمل الحقيقي لخلق الذكاء وتطوير الاستراتيجيات التي تحقق ميزة تنافسية للمنظمة ، فعن طريق هذه العملية تُحول البيانات والمعلومات إلى ذكاء ممكن استخدامه في صناعة القرارات والتكتيكات الاستراتيجية (Bose , 2008 : 513)

4- **النشر** :- هي الخطوات التي عن طريقها تنقل النتائج المتحصل عليها من توليد الذكاء التنافسي إلى الجهات ذوي السلطة والمسؤولية العليا في المنظمة من اجل العمل بناء على تلك النتائج ويجب أن يكون تقديمها بالوقت الملائم والشكل المناسب (Sewlal,2004:3) .

ذلك إنَّ نتائج عملية الذكاء التنافسي تتطلب إيصالها إ الجهات العليا وأصحاب القرار والمسؤولية في المنظمة من أجل ترجمتها أو تحويلها إلى نتائج نهائية ، والاتصال المتعلق بالذكاء يمكن أن يكون عن طريق (الرسائل البريدية الالكترونية والعروض وملفات المنافس والمذكرات الخاصة ) (Fleisher,2008:18) .

**ثانياً :- فاعلية القرارات الاستراتيجية :-**

**1- مفهوم فاعلية القرارات الاستراتيجية :-**

أصبحت إدارة المنظمات المعاصرة أكثر تعقيداً وذلك بسبب ازدياد عدد المنظمات وكبر حجمها إضافة إلى زيادة شدة المنافسة فيما بينها ، وتعد عملية اتخاذ القرار من الوظائف الرئيسة والمهمة التي تساعد على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها (ياغي ، 2013 : 35) فقد عرف (Dean & Sharfman ,1997:368) فاعلية القرار الاستراتيجي بأنه المدى الذي يجري بموجبه إنجاز الأهداف من قبل المديرين في وقت صنع القرار ، أما (Hitt & et.al ,2001:23) فقد أشار إلى أن فاعلية القرار بأنه ذلك القرار المرتبط بمجموعة من المعلومات والحقائق وليس على التحيز والتعصب والتي عن طريقها يُتحقق الأهداف التي صنع من أجلها ، وفي السياق نفسه فقد أوضح ( عبد العزيز ، 2016 : 153) أن فاعلية القرار الاستراتيجي هو تحقيق أعلى نسبة من الأهداف المحددة ، من أجل التخلص من المعوقات التي تمنع المنظمة من انجاز أهدافها أو تسبب انحراف في الأداء عن مساره الصحيح ، وكذلك أكد (عثمان ، 2017:170) بأن فاعلية القرار الاستراتيجي على إنها النتائج المتعلقة بنوعية القرار وجودته ، إذ تكون مقبولة لدى من ينفذه وأن مفهوم الفاعلية هنا يركز على طريقة انجاز الأهداف المنظمة .

**2-أساليب صناعة القرار الاستراتيجي :-**

من أهم الطرق المتبعة لصناعة القرار الاستراتيجي ما يلي : (Wheelen&Hunger,2012:25-26)

1-وضع زيادة الأعمال :- إذ تُصاغ الاستراتيجية عن طريق أحد الأعضاء الأقوياء في المنظمة وبشكل فردي ومن ثم يكون التركيز الأكبر على الفرص ، أما التركيز على المشكلات فيكون ثانوياً كما توجه الاستراتيجية تبعاً لرؤية مؤسسها وهذه القرارات تكون كبيرة والهدف منها هو نمو المنظمة .

2-الوضع التكيفي :- هذا الوضع أحياناً يشار إليه بالتخبط ، إذ يتميز في عملية صنع القرار عن طريق المحاولة بإيجاد الحلول للمشكلات القائمة بدلاً من البحث عن فرص جديدة ، إذ يضيع الكثير من الوقت في تحديد أولويات الأهداف والاستراتيجية حيث تكون هنا مجزأة ويجري تطويرها من اجل نقل المنظمة إلى الأمام تدريجياً .

3-وضع التخطيط :- يركز هذا الوضع في عملية صنع القرار على جمع منهجي للبيانات والمعلومات المناسبة من أجل تحليل الوضع ، وتوليد استراتيجيات بديلة مفيدة ، واختيار جيد للاستراتيجيات المناسبة وهو وضع يشمل البحث عن الفرص الجديدة وحلول متفاعل للمشكلات القائمة .

4-الترج المنطقي :- يشير هذا الوضع إلى توليفة بين وضع التخطيط والوضع التكيفي وبدرجة أقل من زيادة الأعمال إذ يكون للإدارة العليا فكرة واضحة ومعقولة عن مهمة المنظمة وأهدافها ويكون مفيداً عندما يكون هناك تغير سريع في البيئة .

**3-أبعاد فاعلية القرار الاستراتيجي :-**

يمكن توضيح أبعاد فاعلية القرار عن طريق الآتي :- (Saunders&Jones,2000:26) ، (Delbecq ,et.al ,2007:10) ، ( سلمان ، 2009 : 125 ) .

1- الملائمة :- يبين هذا البعد مدى ملائمة القرار الاستراتيجي المتخذ للظروف والإمكانيات التي ترتبط ببيئة المنظمة الداخلية عن طريق (نقاط الضعف والقوة ) وبيئتها الخارجية المتمثلة بـ (الفرص والتحديات ) ، لذا فإن هناك مؤشرات أخرى يمكن أن تدخل ضمن نطاق هذا البعد ومنها على سبيل المثال لا الحصر التكيف مع البيئة ، سرعة الاستجابة والتنفيذ ، إمكانية التنفيذ ، المرونة ، الشرعية ،...الخ ، وإن ملائمة القرار يتحقق عن طريق ما تمتلكه المنظمة من المعلومات والمعرفة الشاملة والتفصيلية حول كل ما يدور في البيئة الداخلية والخارجية لها ، فضلاً عن حسن إدارة هذه المعلومات ، ويلعب حجم البيانات والمعلومات دوراً مهماً في هذا المجال إذ يؤكد كل من على أنه لا يمكن الحصول على نوعية ملائمة من القرارات الإستراتيجية في المواقف التي يزيد أو يقل فيها حجم المعلومات عن الحد اللازم .

2-القبول :- ويشير هذا البعد على مدى إمكانية قبول القرار بين أوساط أعضاء المنظمة الذين سيتأثرون بتنفيذ هذا القرار ، ويتحقق القبول عن طريق المشاركة الجدية لهؤلاء الأعضاء بعملية صنع القرار الاستراتيجي . كما إن المشاركة في عملية صنع القرار الاستراتيجي تؤدي إلى حماية الجهات المسؤولة عن صنع القرار ، خاصة عندما يكون هناك خطأ في قرارها أو قصور أو خطأ في التنفيذ ، فهذه المشاركة تؤكد على أن هذا القرار لم يصنع عن عبث ، بشرط أن يجري تنظيم المعارضة الناجحة في عملية صنع القرار الاستراتيجي للوصول إلى قرارات أكثر فاعلية .

إن مدى فاعلية المشاركة في عملية صنع القرار تختلف باختلاف درجة الالتزام والدور الذي يكلف به المشاركين ، فقد يسمح لبعض العاملين المتأثرين بالقرار في مشاركة محدودة ، مما يؤدي إلى جعل المشاركة رمزية ، في حين تستخدم بعض المنظمات أسلوب المشاركة الكاملة ، مما يؤدي إلى جعل العاملين المتأثرين بالقرار يتفاعلون ضمن قوة مؤثرة في صنع القرار

3- **الجودة** :- وتدل على مدى قدرة القرار الاستراتيجي من تحقيق الأهداف الكامنة وراء اتخاذه ، فضلاً عن مدى قدرة استجابته مع المعايير التكنولوجية والفنية والاقتصادية ، وأن توفر المهارة والخبرة والإدراك المتميز لدى صانع القرار هي الطريق الأمثل لتحقيق هذه الجودة ، كما تتمثل جودة القرار الاستراتيجي بقدرة المنظمة على توفير البدائل والخيارات المتعددة ، مع القدرة على خلق الأفكار الجديدة وتقويمها ، وقياس مدى صحة أو انحراف القرارات المتخذة ، فضلاً عن تحديد مدى ملائمة زمن تنفيذ القرار للغاية المراد الوصول إليها .

إنّ جودة القرار تتأثر بالشمولية في التفكير والبحث عن الأفكار الجديدة ، والتي تعمل على تخليص صانع القرار من نزعة القيم الشخصية ورؤية ما يريد رؤيته هو فحسب ، إذ يجب عليه أن ينظر إلى القرار من وجهات نظر مختلفة ومتعددة وفي ضوء الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه عبر توفر البدائل والخيارات الجديدة والمبتكرة .

في ضوء ما سبق يرى الباحث أن فاعلية القرارات الاستراتيجية هي نتائج لقرارات تحدد الاتجاه الرئيس للمنظمة ومسيرتها عن طريق الاستناد إلى التصورات والمناهج المرتبطة بالتغيرات التي تحصل في بيئة عملها الداخلية أو المتوقع حصولها .

### المبحث الثالث

#### الجانب التطبيقي للبحث

**أولاً : قياس علاقات الارتباط بين الذكاء التنافسي وفاعلية القرارات الاستراتيجية :**

بهدف معرفة معنوية علاقة الارتباط بين الذكاء التنافسي بأبعاده (X) فاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعادها (Y) قام الباحث باختبار الفرضيتين الآتيتين :-

- **فرضية العدم (H0) :-** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي بأبعاده وفاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعادها .

- **فرضية الوجود (H1) :-** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي بأبعاده وفاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعادها .

ولقبول الفرضية الرئيسة أو عدم قبولها وللتأكد من مدى وجود علاقة معنوية بين الذكاء التنافسي بأبعاده (X) وفاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعادها (Y) فقد قام الباحث باختبار قيمة الارتباط باستعمال الاختبار (T) وكما هو موضح في الجدول (3) الآتي :-

## جدول (3)

نتائج علاقات الارتباط بين الذكاء التنافسي بأبعاده وفاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعاده

أبعاد القرارات الاستراتيجية				القرارات الاستراتيجية (Y)	المتغير المعتمد المتغير المستقل
قيمة (T) الجدولية	الجودة (Y2)	القبول (Y2)	الملائمة (Y1)		
.2660	0.807	0.897	0.837	0.932	الذكاء التنافسي (X)
	10.496	15.587	11.749	19.751	قيمة (T) المحسوبة
درجة الثقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وإحصائية عند المعنوية (1%) بين الذكاء التنافسي بأبعاده القرارات الاستراتيجية بأبعاده				النتيجة
99%					

N = 61

المصدر : إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج الحاسب الإلكتروني

يتبين من الجدول (3) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وموجبة بين الذكاء التنافسي وأبعاد فاعلية القرارات الاستراتيجية وكالاتي :-

1- هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي (X) والملائمة (Y1) إذ كانت القيمة لمعامل الارتباط (0.837) ، عند مستوى معنوية (1%) ، أي عند درجة ثقة (99%) ، وكانت قيمة (T) المحسوبة (11.749) ، وهي بذلك أكبر من (T) الجدولية (2.660) ، وهو ما يدعم وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية .

2- هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي (X) والقبول (Y2) إذ كانت القيمة لمعامل الارتباط (0.897) ، عند مستوى معنوية (1%) ، أي عند درجة ثقة (99%) ، وكانت قيمة (T) المحسوبة (15.587) ، وهي بذلك أكبر من (T) الجدولية (2.660) ، وهو ما يدعم وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية .

3- هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي (X) والجودة (Y3) إذ كانت القيمة لمعامل الارتباط (0.807) ، عند مستوى معنوية (1%) ، أي عند درجة ثقة (99%) ، وكانت قيمة (T) المحسوبة (10.497) ، وهي بذلك أكبر من (T) الجدولية (2.660) ، وهو ما يدعم وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية .

كما يتضح من الجدول (3) وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي (X) وفاعلية القرارات الاستراتيجية (Y) إذ بلغت القيمة لمعامل الارتباط (0.932) وعند مستوى معنوية (1%) ، أي درجة ثقة (99%) ، وكانت قيمة (T) المحسوبة (19.751) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية (2.660) ، وهو ما يؤكد وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي وفاعلية القرارات الاستراتيجية بشكل عام ومع كافة أبعاد فاعلية القرارات الاستراتيجية ، وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) والتي تنص على انه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي بأبعاده وفاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعاده) ، كما يؤدي إلى قبول فرضية الوجود (H1) والتي تنص على انه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي بأبعاده وفاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعاده) ، مما يقود إلى قبول الفرضية الأولى .

ثانياً : قياس تأثير الذكاء التنافسي في فاعلية القرارات الاستراتيجية :

من أجل التأكد من معنوية علاقة تأثير الذكاء التنافسي بأبعاده (X) في فاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعادها (Y) قام الباحثون باختبار الفرضيتين الآتيتين :

- **فرضية العدم (H0)** :- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للذكاء التنافسي بأبعاده في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعادها .

- **فرضية الوجود (H1)** :- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للذكاء التنافسي بأبعاده في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعادها .

ومن أجل قبول الفرضية آنفة الذكر من عدم قبولها وللتأكد من مدى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للذكاء التنافسي بأبعاده (X) في فاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعادها (Y) فقد استعمل الباحثون الاختبار (F) من أجل تحليل معنوية الانحدار الخطي البسيط) وكما هو موضح في الجدول (4) والذي اعتمد الباحثون في بناءه على الصيغة الآتية :-

$$Y = 0.066 + 1.051 * X$$

إذ أن (Y) تمثل المتغير المعتمد (فاعلية القرارات الاستراتيجية) .

وان (X) تمثل المتغير المستقل (الذكاء التنافسي)

جدول (4) أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الذكاء التنافسي في فاعلية القرارات الاستراتيجية

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		(X)	CONSTANT	الذكاء التنافسي (X)
	الجدولية	المحسوبة	B1	A	المتغير المعتمد (Y)
0.869	7.085	390.481	1.051	.0066	القرارات الاستراتيجية (Y)

N= 61

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الإلكتروني

وبيين الجدول (4) ما يأتي :-

1- كانت قيمة (F) المحسوبة للذكاء التنافسي (X) (390.481) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والتي قيمتها (7.085) لأنموذج الانحدار الخطي عند مستوى معنوية (1%) أي عند ثقة (99%) , وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (B1 = 1.051) , مما يثبت أن متغير الذكاء التنافسي يؤثر في فاعلية القرارات الاستراتيجية للمستشفى المبحوثة .

2- بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.869) أي إن متغير الذكاء التنافسي (X) يفسر ما نسبته (86%) من التغيرات التي تحدث لفاعلية القرارات الاستراتيجية (Y) , أما النسبة المتبقية والبالغة (14%) فتعود إلى تأثيرات لمتغيرات أخرى لم يجري إدخالها في هذا الأنموذج .

ومما سبق يتضح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للذكاء التنافسي في فاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعاده , وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) والتي تنص على انه (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للذكاء التنافسي بأبعاده في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعاده) , مما يؤدي ذلك إلى قبول فرضية الوجود (H1) والتي تنص على انه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للذكاء التنافسي بأبعاده في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعاده) , وهذا يقود الباحث إلى قبول الفرضية الثانية .

#### المبحث الرابع

##### الاستنتاجات والتوصيات

###### أولاً :- الاستنتاجات :-

- 1- معظم الباحثين اتفقوا على أن الذكاء التنافسي يقوم على أربع مرتكزات أساسيه هي التخطيط ، التجميع ، التحليل ، النشر ، إذ تعمل هذه المرتكزات بشكل مترابط ومتكامل مع بعضها البعض ، وبالنتيجة فان تفاعل هذه المرتكزات يتجه نحو تحقيق رضا كل من إدارة الشركة وزبائنها .
- 2- إنَّ التغيرات السريعة التي تطرأ في البيئة الداخلية والخارجية للشركات تلقي على عاتقها مسؤولية كبيرة لتجاوز العراقيل والعقبات وتحقيق الأهداف لتجعلها دائما متقدمة في رؤيتها على الشركات المنافسة الأخرى .
- 3- الذكاء التنافسي وفاعلية القرارات الاستراتيجية يرتبطان بشكل موجب وهذا الارتباط ذو دلالة معنوية ، ويدل على أن الذكاء التنافسي في الشركة المبحوثة ودعمه بشكل جيد يرافقه تحقيق فاعلية قراراتها الاستراتيجية ولمس نتائجها وميزاتها في أرض الواقع . كما تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وموجبة بين أبعاد متغير الذكاء التنافسي كافة ومتغير فاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعاده .
- 4- إنَّ الذكاء التنافسي يؤثر تأثيراً ذو دلالة معنوية في فاعلية القرارات الاستراتيجية ، مما يؤدي إلى أن الاهتمام بالذكاء التنافسي في الشركة المبحوثة ودعمه بالشكل المطلوب يعمل بدرجة كبيرة على تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية ، كما تبين وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد متغير الذكاء التنافسي كافة في فاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعاده .

###### ثانياً :- التوصيات :-

- 1- ضرورة التركيز على مفهوم الذكاء التنافسي ودعمه بالشكل الصحيح وذلك بسبب تأثيره الإحصائي في فاعلية القرارات الاستراتيجية للشركة المبحوثة ، وعن طريق ضرورة الاهتمام بعملية التخطيط والتجميع والتحليل والنشر كون هذه الأبعاد مهمة وضرورية للشركة المبحوثة ودورها الرئيس في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
- 2- لابد من الشركة المبحوثة التركيز على الاهتمام ببناء قدرات الأفراد العاملين ومنحهم الصلاحية في المشاركة بعملية صنع القرار التي ترتبط بطبيعة عملهم ، فضلاً عن تطويرهم وتدريبهم بشكل جيد لتعزيز مهاراتهم وخبراتهم والإلمام الكافي في طرق تعاملهم مع الزبائن .
- 3- ضرورة الاهتمام والتركيز على مواجهة المنافسين عن طريق زيادة الوعي لدى الأفراد العاملين وبيئة العمل الداخلية والخارجية .
- 4- الاهتمام بشكل كبير لمعرفة احتياجات ورغبات الزبائن والعمل على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة سواء كانت في بيئة الشركة الداخلية او الخارجية .
- 5- يجب على الشركة المبحوثة تحديث قاعدة بيانات خاصة بتقديم الخدمات إلى زبائنها وتوثيق المعلومات الشخصية كافة لهم من اجل الحفاظ عليهم وكسب زبائن جدد مستقبلاً .

6- يجب على الشركة المبحوثة تطوير مكانتها الاستراتيجية وتعزيزها عن طريق الأبحاث والدراسات ، مما ينعكس إيجاباً على فاعلية قراراتها في الأمد البعيد .

7- ضرورة التأكيد على تبني الابتكار والإبداع للشركة المبحوثة ، مما يحقق لها الاستمرار والبقاء ويزيد من قدرتها على المنافسة مع الشركات الأخرى .

#### المصادر

##### المصادر العربية :-

1- أمانه ، احمد عبد الله ، (2011) ، " الرصد البيئي والذكاء التنافسي وأثرهما في المقدرات الجوهرية في المنظمة " ، دراسة ميدانية لأراء عينة من مديري شركة كربلاء لصناعة الاسمنت ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .

2- البياتي ، ياسر ابراهيم مراد ، (2020) ، " الدور الوسيط لرأس المال السياسي المنظمي في أثر الذكاء التنافسي على الانحراف الاستراتيجي " دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان ، رسالة ماجستير ، ادارة اعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط .

3- سلمان ، فاطمة عبد علي ، (2009) ، " أثر المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات الإستراتيجية " ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .

4- صالح ، احمد علي ، العزاوي ، بشرى هاشم ، إبراهيم ، إبراهيم خليل ، (2010) ، " الإدارة بالذكاءات ، منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات " ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان .

5- عبد العزيز ، خالد محمد ، (2016) ، " أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة دراسة ميدانية " ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية ، المجلد الثاني ، العدد الخامس .

6- عثمان ، مزمل علي محمد ، (2017) ، " اختيار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية القرارات الإستراتيجية " ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، العدد الأول ، المجلد الأول .

#### المصادر الأجنبية

1- 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).

2- Bernhardt, D (2003), Competitive Intelligence: How to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence, Pearson Education Limited, U.S.A.

3- Bose R.,(2008), "Competitive Intelligence Process and Tools for Intelligence Analysis, Industrial Management and Data Systems" Vol.108 No.4 .

4- Delbecq , A.L., P.C. Nutt & E .Liebert ,(2007) "Discernment & Strategic Decision making ", Reflections for a Spirituality of Organizational Leadership , Journal of Management inquiry , VOI.6,No ,

- 5- Dess , Gergory G.; Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B.,(2008) "**Strategic Management : Text and Cases** " 4<sup>th</sup> Edition, McGraw– Hill, Singapore .
- 6- Ferrell,O.C.&Hartline, Michael D.,(2011),"**Marketing Management Strategies** " 5<sup>th</sup> Ed., Thomson South–western, USA.
- 7- Fleisher, Craig S., "**Using Open Source data in Developing Competitive and Marketing Intelligence**" European Journal of Marketing , Vol.42 No.7/8, 2008 .
- 8- Glenn, D.,(1992),"**Determining Sample Size** ",Florida cooperative service, University of Florida, U.S.A.
- 9- Heppes, David & DuToit, Adeline,(2009), "**Level of Maturity of the Competitive Intelligence Function** : case study of aretail bank in South Africa, Aslib proceedings : New Information Perspectives" Vol.61, No.1.
- 10- Hitt , Michael A. & Ireland , R. Duane & Hoskisson , Robert E.,(2001), "**Strategic Management**", 4ed , By South – Westem College publishing , printed in the United states of America .
- 11- Krejcie, Robert,V., Morgan, Daryle ,W, (1970) , "**Determining Sample Size For Research Activities**", University of Minnesota, Duluth, TexasA.&M. University, Educational And Psychological Measurement, 30,607–610.
- 12- Muller, M (2007), "**Competitive intelligence and international business**, South African Journal of Information Management, Vol (9), No (1) .
- 13- Rangan, V.K.,(2006) "**Transforming Your Go-to-market Strategy: The Three Disciplines of Channel Management**" Harvard Business School Press, Boston, MA .
- 14- Saunders,Carol& Jones, Jack William (2000),"**Temporal sequences in information Acquisition for Decision making : A focus on source and Midium**",The Academy of management haview,VOI.15,NO.1,January.
- 15- Sewlal , R (2004), "**Effectiveness of the Web as a competitive intelligence tool**, South African Journal of Information Management , Vol. (6) , No (1) .
- 16- Santos, Mírian & Correia, Ana, "**Competitive Intelligence as a Source of Competitive Advantage: an Exploratory Study of the Portuguese Biotechnology Industry**" 11<sup>th</sup> Ed., European Conference on Knowledge Management, Famalicão, Portugal September, 2010 .
- 17- Sharfman ,Mark P.,&Deanjr W.,James, (1997) "**Flexibility in Strategic Decision Making :Informational &Idea logical Perspectives** ,Journal of Management Studies,VOI.34,NO.2,March .
- 18- Trim,Peter&Lee,Yong,(2008),"**A Strategic Marketing Intelligence and Mufti Organizational Resilience Framework**" European Journal OF Marketing ,Vol.42, No. 7/8.

- 20- Tolla, B. B. (2019). **A framework for competitive intelligence in strategic decision-making (SDM) in an Ethiopian conglomerate** (Doctoral dissertation), University Of South Africa.
- 21- Weiss, A.,(2002) , **"A brief guide to competitive intelligence : how to gather and use the information on competitors"** Business information Review, Vol.19, No.2.
- 22- Wheelen, ThomasL.,Hunger, J.David (2012).**Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability**. Thirteenth Edition ,Pearson Education, Inc, United States of America, P. 25 .
- 23- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). **Strategic Management and Business Policy : Globalization, Innovation and Sustainability** (15th ed.). Pearson.
- 24- Zepiel, John,(2006), **" Competitive Intelligence "** Nyu stern Leonard N. Stern School of Business, New York University .

الملاحق

ملحق رقم (1)

م / استمارة استبانته

إلى السادة ..... المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

- نضع بين أيديكم استمارة أستبانة وهي جزء من متطلبات إنجاز بحث علمي ( دور الذكاء التنافسي في تعزيز فاعلية القرارات الإستراتيجية / بحث استطلاعي في شركة آسيا سيل للاتصالات) وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والإجابة عنها , إن نجاح هذا البحث يعتمد على درجة استجابتكم وبما يتمثل فيها من الدقة والموضوعية , على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي , ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-
- 1- أن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحتة فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة .
  - 2- يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود في الشركة وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحياً .
  - 3- يرجى الإجابة بوضع علامة ( ✓ ) أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب لذلك .

شاكرين لكم سلفاً جهودكم وحسن تعاونكم معنا مع فائق شكرنا وتقديرنا

الباحث

## المحور الأول : معلومات عامة

بيانات شخصية - يرجى وضع إشارة ( ) في المربع المناسب

النوع الاجتماعي : ذكر  أنثى

العمر : 30 - 21  40 -  50 -

60 - 51  فأكثر

التحصيل العلمي : إعدادية  م  س

دبلوم عال  متير  كتوراه

سنوات الخدمة : 5 - 1  10  15

20 - 16  30 -  أكثر

عدد الدورات التي شاركت فيها : 3 - 1  6

9 - 7  1 فأكثر

لا يوجد

المنصب الإداري :

## المحور الأول : الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الذكاء التنافسي

الذكاء التنافسي : هو الإجراءات التي تتضمن عملية جمع المعلومات وتحليلها وإيصالها من أجل المساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي ويهدف إلى تقديم معلومات مركبة ومقيمة ومحللة وتعد جزءاً من عملية إدارة المعلومات الإستراتيجية التي تقترن وتتلازم مع إستراتيجية المنظمة. (Dishman&Calof,2008:767)

1- التخطيط : هو الخطوة الرئيسة الأولى التي تقوم بها المنظمة في تحديد ما تحتاجه من معلومات ولماذا تحتاجها ؟ وأين؟ وفيها يتم تقييم متطلبات الذكاء وإعدادها وبما يستلزم العمل سوية مع صناع القرار لتحويل تلك المتطلبات إلى حاجات محددة للذكاء .

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
											الشركة تدرك مدى الأهمية الإستراتيجية للذكاء التنافسي في نجاحها ودعم نشاطاتها كافة .
											تضع الشركة خطة طويلة الأجل للذكاء التنافسي ضمن خطتها الإستراتيجية الكلية .
											تعد الشركة خططها التدريبية للأفراد العاملين من أجل تحسين خبراتهم ومهاراتهم لاستخدامها في أنشطة الذكاء التنافسي .
											تستفيد الشركة من عملية التخطيط في متابعة كافة اتجاهات البحث والتطوير لدى المنافسين في الشركات الأخرى .
											تعمل الشركة عن طريق قياس عملية التخطيط على مدى استجابتها للتغيرات البيئية الخارجية وقدرتها على تلبية الطلب المستقبلي للزبائن .

2- التجميع : هو عملية جمع البيانات والمعلومات عن (المنافسين والزبائن والموزعين والمجهزين وغيرهم) من مصادر مختلفة ومتنوعة , منشورة أو غير منشورة وبشكل قانوني وأخلاقي .

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
											تمتلك الشركة أنظمة إدارة معلومات والطرق الرسمية في عملية جمع المعلومات من خارج الشركة .
											تعمل الشركة على تحفيز الأفراد العاملين فيها لتوثيق معلوماتهم التنافسية التي يمتلكونها بحكم الخبرة و التعلم .
											تستخدم الشركة الأدوات الكافية في إدارة المعلومات من أجل جمع المعلومات حول منافسيها .
											تمتلك الشركة مصادر داخلية وخارجية تستسقي منها المعلومات حول بيئتها الخارجية .
											تستخدم الشركة نتائج المقابلات الخارجية والانترنت ومقابلات العمل في برنامج الذكاء الخاص بها .

3- التحليل : وهو عملية تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أجل تحديد النماذج والعلاقات التي تحدها ويشتمل التحليل على اختبار نظمي للبيانات المناسبة , والمعلومات , والمعرفة التي تم جمعها من أجل أن تكون قابلة للتحويل إلى نتائج وعبارة أخرى تحويل المعلومات إلى ذكاء ممكن استخدامه في صناعة القرارات والتكتيكات الإستراتيجية .

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
											تمتلك الشركة كافة الأنظمة والأساليب التحليلية المتنوعة التي تستخدمها في تحليل خطط منافسيها واستراتيجياتهم من أجل توقع تحركاتهم الحالية المستقبلية .
											تقوم الشركة بعملية فحص جميع البيانات والمعلومات من أجل ضمان دقة المصدر ومصداقيته .
											تقوم الشركة بتحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات ذات فائدة وتستعمل في عملية صنع القرار الاستراتيجي .
											تستند الشركة إلى عملية التحليل الفاعلة للبيانات والمعلومات من أجل نجاح إستراتيجيتها وتفوقها على منافسيها .
											تعمل الشركة على الاستفادة من عملية التحليل في تمييز نقاط الضعف عند منافسيها واستغلالها لتحسين موقفها .

4- النشر : هو عملية استخدام البيانات والمعلومات وتقديم نتائج التحليل إلى صناع القرار في صيغة رسائل أو تقارير أو اجتماعات مع ضرورة إيصالها إلى أصحاب الصلاحية والمسؤولية لترجمتها أو تحويلها إلى نتائج نهائية تدخل في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة .

0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	
											تمتلك الشركة طرق متنوعة ومختلفة لتقديم نتائج الذكاء التنافسي كالمخلصات والمنشورات وتقارير الصناعة .
											تمتلك الشركة شبكة تنسيق مركزية لاستلام وتوزيع المعلومات .
											تقوم الشركة بتوزيع نتائج الذكاء التنافسي بشكل واسع داخل الشركة وأقسامها وفروعها للإفادة المثلى منها .
											تحتفظ الشركة بخارطة كاملة وشاملة لمخزون المعلومات الداخلية والمعرفة وطرائق توزيعها بين الإدارات .
											تعمل الشركة على رسم خططها الإستراتيجية وفقاً لما تحصل عليه من بيانات ومعلومات هي نتاج أنشطة الذكاء التنافسي .

## المحور الثاني : الأسئلة المتعلقة بمتغيرات فاعلية القرار الاستراتيجي

فاعلية القرارات الإستراتيجية :- هي الأداة أو الوسيلة الناجحة التي تستند عليها المنظمات في تحقيق أهدافها الجوهرية والحيوية ، إذ تعد أنها الضمان الأكيد في الوصول إلى هذه الأهداف كونها تتصف بجملة من الصفات والخصائص المميزة لها (Salman,2009:122) .

1- الملائمة : ويقصد بها مدى مواءمة القرار الاستراتيجي المتخذ في الشركة مع كل ظروفها وإمكانياتها الداخلية ونقاط القوة والضعف والخارجية والفرص والتحديات وبما يسهم في تحقيق الاستجابة والتكيف مع هذه المعطيات، وتحقق ميزة الملائمة هذه عن طريق امتلاك الشركة لمعلومات كافية ووافية عن بيئة الشركة الداخلية والخارجية.

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
											تستخدم الشركة المبحوثة أنظمة دعم القرارات الإستراتيجية من أجل تحقيق التكيف البيئي في قراراتها الإستراتيجية المتخذة .
											لدى الشركة المبحوثة معرفة ودراية كاملة بكل ما تتمتع به من نقاط قوة وما تعانیه من نقاط ضعف .
											تأخذ إدارة الشركة المبحوثة بنظر الاعتبار كافة مواردها وقابليتها عند صنع القرار الاستراتيجي فيها .
											تعمل الشركة المبحوثة على الإحاطة والاستعداد المسبق لكل أنواع التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها من القوى الخارجية .
											أثبتت الخبرة السابقة في الشركة مدى نجاح وملائمة القرارات الإستراتيجية التي اتخذتها من اجل معالجة مواقف سابقة .

2- القبول : تعني درجة اقتناع العاملين في الشركة وتأييدهم للقرار الاستراتيجي المتخذ فيها والذي يتحقق عن طريق المشاركة الفعلية والشاملة لهؤلاء العاملين في عملية صناعة هذه القرارات .

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
											تعتمد الشركة على سياسة إشراك الأفراد العاملين المتأثرين بهذه القرارات في صنع قراراتها الإستراتيجية.
											تعمل إدارة الشركة في الحرص على إقتناع مختلف المستويات بمحتوى القرارات لاسيما ذات الصلة بعملها.
											تعتبر الشركة مسألة إشراك العاملين بصنع القرارات الإستراتيجية مسألة فعلية وليست شكلية.
											تميز قرارات الشركة بالقبول والتأييد الواسع داخلها.
											تأخذ الإدارة العليا في الشركة بنظر الاعتبار وعلى محمل الجد كافة الجوانب الأخلاقية في قراراتها كونه جانب مهم لقبول قراراتها اجتماعياً.

3- الجودة : وتشير إلى المفاضلة بين كل البدائل المتاحة لحل المشكلة قبل اختيار البديل الأفضل ، على أن تحقيق ميزة الجودة ترتبط أساساً إلى ما يتمتع به صانع القرار الاستراتيجي من مهارات وخبرات وقدرات إدراكية.

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
											لدى صانع القرار الاستراتيجي في الشركة القابلية والقدرة العالية في توليد الأفكار الجديدة وتقويمها.
											تعتمد الشركة على الأساليب والوسائل العلمية الحديثة في تقييم البدائل المتاحة لصنع القرار الاستراتيجي الفاعل .
											ترى الشركة أن القرار المزمع اتخاذه من جهات نظر مختلفة ومتعددة وفي ضوء الهدف الذي يصنع القرار الاستراتيجي من اجله
											تعتمد الشركة القرارات الإستراتيجية وفق قابليتها على الحل الجذري للمشكلة الحالية أو المتوقعة دون النزعة الشخصية لصانع القرار.
											تتخذ معظم قرارات الشركة استناداً إلى البيانات والمعلومات الدقيقة المجمعّة فضلاً عن الخبرة الشخصية لمتخذي القرار.

## ملحق رقم (2)

## Correlations

	x1	x2	x3	x4	x	y1	y2	y3	y
x1 Pearson Correlation	1	.777**	.772**	.693**	.885**	.762**	.804**	.742**	.846**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	61	61	61	61	61	61	61	61	61
x2 Pearson Correlation	.777**	1	.713**	.827**	.912**	.835**	.787**	.794**	.884**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	61	61	61	61	61	61	61	61	61
x3 Pearson Correlation	.772**	.713**	1	.779**	.908**	.670**	.822**	.670**	.795**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	61	61	61	61	61	61	61	61	61
x4 Pearson Correlation	.693**	.827**	.779**	1	.917**	.779**	.834**	.730**	.859**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
N	61	61	61	61	61	61	61	61	61
x Pearson Correlation	.885**	.912**	.908**	.917**	1	.837**	.897**	.807**	.932**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
N	61	61	61	61	61	61	61	61	61
y1 Pearson Correlation	.762**	.835**	.670**	.779**	.837**	1	.760**	.708**	.896**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
N	61	61	61	61	61	61	61	61	61
y2 Pearson Correlation	.804**	.787**	.822**	.834**	.897**	.760**	1	.750**	.925**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
N	61	61	61	61	61	61	61	61	61
y3 Pearson Correlation	.742**	.794**	.670**	.730**	.807**	.708**	.750**	1	.906**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	61	61	61	61	61	61	61	61	61
y Pearson Correlation	.846**	.884**	.795**	.859**	.932**	.896**	.925**	.906**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	61	61	61	61	61	61	61	61	61

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).