

الرصد البيئي والنكاء التنافسي و أثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة-دراسة استطلاعية  
لآراء عينة من مديري شركة كربلاء لصناعة الاسمنت

أ.م. د أكرم محسن مهدي الياسري الباحث أحمد عبد الله أمانة الشمري  
جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد

### الملخص

سعى هذا البحث إلى تحديد أثر الرصد البيئي والنكاء التنافسي في المقدرات الجوهرية بالتطبيق في منظماتنا العراقية ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد عمليات الرصد البيئي (المسح والمراقبة والتنبؤ والتقييم) استناداً إلى (Hitt et al.,2007:37) (Dess et al.,2007:43) (Witcher&Chau,2010:90-91) وتم اعتماد عمليات النكاء التنافسي (التخطيط والتجميع والتحليل والنشر) استناداً إلى (Santos&Correia,2010:2) (Dishman&Calof,2008:768-770) (Stratuss&DuToit,2010:306) وتم اعتماد أبعاد المقدرات الجوهرية (الموارد والإمكانات و رأس المال البشري) بالاستناد إلى (Jelassi&Enders,2008:79) (Vincent&Focht,2009:166) (Bani-Hani&Al-Hawary,2009:98) ، تم اختيار شركة كربلاء لصناعة الاسمنت ميداناً للبحث من خلال استمارة استبانته شملت (75) مديراً في الشركة ، فضلاً عن المقابلات الشخصية . وقد استخدم معامل الارتباط (Spearman) ، واختبار (t) لمعرفة معنوية العلاقة بين المتغيرات ، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع . ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها هو إن للرصد البيئي والنكاء التنافسي دوراً فاعلاً في نمو المنظمات وتنافسها من خلال بناء المقدرات الجوهرية التي تساعد في بناء الميزة التنافسية المستدامة وتحقيق النجاح الاستراتيجي ، وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات منها :-

- التركيز على ممارسة عمليات الرصد البيئي والنكاء التنافسي في الشركة بشكل أوسع في ظل بيئة العراق التي تتسم باللاتأكد البيئي.
- تعزيز موارد وإمكانات الشركة على كافة المستويات بشكل يجد فيه المنافسون صعوبة في تجاوزها .
- المحافظة على مستوى عال من المهارات والمعرفة وزيادة الخبرات لدى كادر الشركة بشكل يعطيها ميزة تنافسية.

### Abstract

This Research aimed at determining the influence of environmental scanning and competitive intelligence on the core competences of Iraqi Organizations . For this purpose the researcher has depended on the processes of environmental scanning ( scanning , monitoring , forecasting , and evaluation ) according to ( Hitt et al , 2007 : 37)(Witcher&Chau , 2010 :90-91) (Dess et al ,2007 :43) , and depended on the processes of competitive intelligence (Planning , gathering , analyzing and dissemination) according to ( Santos &Correia , 2010:2) ( Dishman&Calof ,2008:768 - 770) ( Stratuss& Du Toit , 2010:306). The dimensions of core competences ( resources , capabilities , human capital ) that have been used are according to ( Jelassi and Enders , 2008 : 79 )(Bani – Hani and Al- Hawary , 2009 :98 ) and (Vincent and Focht , 2009 : 166 ). The Karbala Company for Manufacturing Cement has been chosen to verify this Research via a questionnaire ( 75) individuals of the managers of the company , in addition to

personal interviews. The Spearman connection factor , and the ( t ) test to recognize the identity of this relation, and the ( f ) test to determine the identity of the regression equation , also the ( R2 ) has been used to explain the degree of the influence of the independent variable in the dependent variable . Some of the most important conclusions the study arrived at are that environmental scanning and competitive intelligence have a significant impact in the growth and competition of organizations through building core competences of the company that help in building sustainable competitive advantage and achieve strategic succeeded . The study has been concluded with a number of recommendations ,some of which are :

- Focusing on the practice of the process of environmental scanning and competitive intelligence in the company in a wider scope in the light of Iraqi environment which is characterized by environmental uncertainty .
- Consolidating the company's resources and capabilities on all levels in a way that competitors find difficult to surpass.
- Keeping a high level of skills and knowledge , and increasing the staff's expertise in a way that gives the company a competitive advantage .

#### المقدمة

تعيش منظمات الأعمال اليوم في بيئة تتصف باللاتأكد البيئي نتيجة التطور السريع في المجالات كافة، يصاحبه المنافسة الكبيرة في القطاعات كافة، جعل من الواجب على المنظمات الحالية أن تقوم بدراسة البيئة الخارجية بشكل مستمر، بالمنظور نفسه عليها تشخيص المستوى التنافسي الذي يتنامي بشكل سريع لضمان استقرارها ونموها ونجاحها، في الوقت الذي أصبح فيه النجاح من نصيب من يمتلك المعلومة والقدرة على استثمارها وتحويلها لسلاح فعال لاستخدامه بوجه الخصوم، من هنا نلمس أهمية البحث الحالي في تناوله لأداتين مهمتين وحاسمتين في نجاح المنظمات . و تتمثل الأداة الأولى بالرصد البيئي التي تعنى بدراسة البيئة الخارجية وما يطرأ عليها من تغيرات في مجالات عدة سواء كانت اقتصادية، أو تكنولوجية، أو اجتماعية أو ثقافية، أو سياسية وحكومية من تشريعات وقوانين تحد من حرية عمل المنظمات، والهدف منها تحديد الفرص والتهديدات أذ يتم ذلك من خلال أربع عمليات أساسية هي (المسح و المراقبة و التنبؤ و التقييم) وفي ضوء تلك العمليات ستصبح الصورة جلية لإدارة المنظمات عن ماهية الفرص المتاحة لاستثمارها والتهديدات الحالية لمجابهتها والمستقبلية لتجنبها، فهي بذلك بمثابة الإنذار المبكر الذي يحمي المنظمة ضد التغيرات التي تحصل في بيئتها الخارجية . وتتمثل الأداة الثانية بالذكاء التنافسي الذي يساعد متخذي القرار على اتخاذ القرارات التي تصب في استقرار ونمو واستدامة المنظمة في ظل بيئة محتدمة تنافسياً ويتحقق ذلك من خلال المعلومات التي توفرها عملية الرصد البيئي عن الاتجاهات والأحداث والتغيرات التي تحدث وبذلك يبرز دور الذكاء التنافسي من خلال عملياته الأربع وهي تخطيط وتجميع وتحليل ونشر المعلومات لجميع أقسام المنظمة وصولاً إلى متخذي القرار فيها بما يمكنهم من اتخاذ قرارات فاعلة وصائبة تخدم منظماتهم وتحقق لها الاستمرارية والنجاح .

إن امتلاك هاتين الأداتين يجعل المنظمة تتمتع بالمقدرات الجوهرية التي تساعد في تطوير إمكاناتها التي تمتلكها ومواردها المختلفة فضلاً عن رأس مالها البشري الذي يمثل القيمة الاقتصادية العليا الذي يساهم في بناء الميزة التنافسية المستدامة .

وقد تم اختيار شركة كربلاء لصناعة الاسمنت لتطبيق الجانب الميداني كونها تمتلك إدارة جديدة متمثلة بشركة (لافارس) الفرنسية التي حصلت على عقد حكومي استثماري لمعمل كربلاء (سابقاً) التابع لشركة الأسمنت الجنوبية، ولما تمتلكه هذه الشركة من كوادر وتكنولوجيا متطورة وإمكانات وقابليات مكنتها من استثمار وتطوير المعمل بهدف كسب حصة سوقية في السوق العراقية والعالمية، ولا سيما في ظل ظروف الأعمار والتوجه نحو تطوير البنى التحتية العراقية، وقد نالت سمعة طيبة في مجال عملها و تفوقت علامتها التجارية (علامة الجسر) بشكل كبير في السوق . ومن اجل تحقيق أهداف البحث فقد تم هيكلته في أربعة مباحث مقسمة على فقرات عدة وكالاتي :-

- ◆ المبحث الأول : منهجية البحث .
- ◆ المبحث الثاني : الإطار النظري ( الرصد البيئي والذكاء التنافسي والمقدرات الجوهرية ) .
- ◆ المبحث الثالث : الإطار الميداني ويشمل اختبار علاقات الأثر بين متغيرات البحث وتحليلها .
- ◆ المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات .

#### المبحث الأول

#### منهجية البحث Study Methodology

يستعرض هذا المبحث الخطوات الأساسية لمنهجية هذا البحث على وفق الفقرات الآتية :-

#### أولاً : مشكلة البحث

تتجلى مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي الآتي :

(( هل تدرك الشركة عينة البحث أهمية الرصد البيئي والذكاء التنافسي في بناء المقدرات الجوهرية في ظل بيئة تنافسية سريعة التغيير ؟ ))  
ويتفرع عن ذلك الأسئلة الآتية :-

- هل يتم استخدام الرصد البيئي والذكاء التنافسي في شركة كربلاء لصناعة الاسمنت بشكل يساهم في تعزيز قدراتها الجوهرية ؟
- هل يوجد تأثير للرصد البيئي والذكاء التنافسي في المقدرات الجوهرية ؟

#### ثانياً : أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من كونه يحاكي مصدراً من مصادر الصناعة في بلدنا العزيز الذي ينفتح على العالم بخطى واثقة ويتمثل ذلك بشركة كربلاء لصناعة الاسمنت بإدارتها الفرنسية الجديدة والتي منحها الحكومة العراقية تصريحاً استثمارياً لاستثمار وتطوير وإدارة معمل سمنت كربلاء (سابقاً) والتابع لشركة الأسمنت الجنوبية، ومن النقاط الآتية يمكننا أن نلمس أهمية البحث

- إنه سلط الضوء على دور المنافسة في اكتساب الفرص الاستثمارية لتحقيق النجاح ومن ثمة بناء قوة تساعد على البقاء وتحقيق الأهداف والتي تتمثل بالمقدرات الجوهرية التي مكنت شركة (لافارس) من الفوز بهذا العقد الاستثماري الحكومي، مما سيضيف للصناعة العراقية الكثير في مجال صناعة الاسمنت وما يساهم في تطوير البنى التحتية للبيئة العراقية .
- التعرف على إمكانات وقدرات الشركة عينة البحث في المجال المالي والمادي والبشري بخصوص متغيرات البحث ومدى تطبيقهما على الواقع الفعلي داخل الشركة .

- يستمد البحث أهميته من خلال النتائج التي تم التوصل إليها التي تحدد اتجاهات التأثير بين الرصد البيئي والذكاء التنافسي والمقدرة الجوهرية، ومدى إفادة المنظمات من هذه النتائج وخطتها واستراتيجياتها .

### ثالثا : أهداف البحث

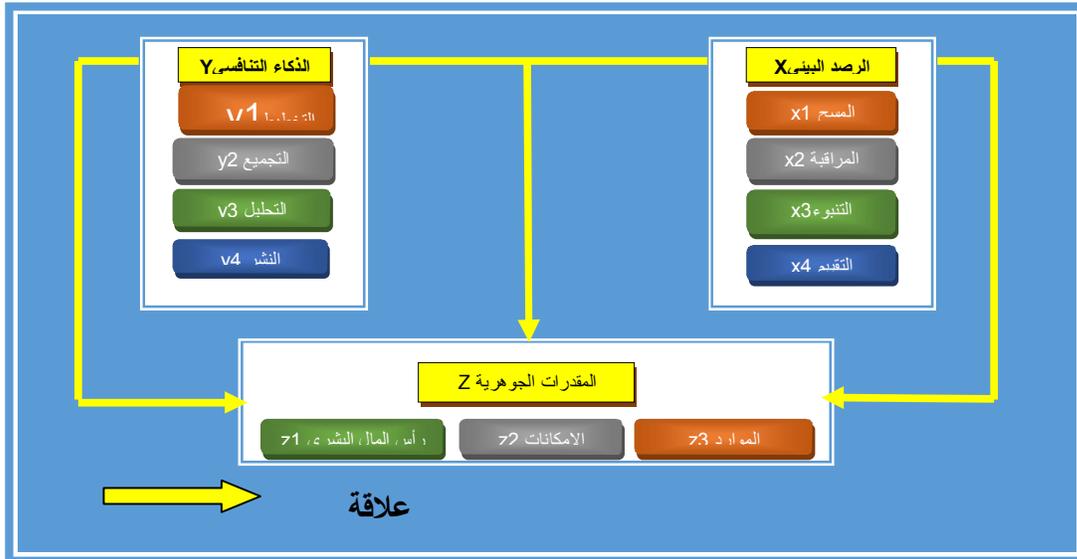
يرمي البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :-

- أ- تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث وأبعاده الفرعية
- ب- اختبار أثر الرصد البيئي و الذكاء التنافسي ومدى مساهمتهما في بناء المقدرات الجوهرية في شركة كربلاء لصناعة الاسمنت .
- ت- تقديم الاقتراحات والتوصيات المطلوبة في هذا المجال .

### رابعا : مخطط البحث الفرضي

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم بناء مخطط فرضي يبين أثر كل من الرصد البيئي والذكاء التنافسي في بناء المقدرات الجوهرية (بشكل منفرد ومجتمع) والذي تم تحديده من خلال الاطلاع على الأدبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع البحث، ويتضمن هذا المخطط المتغيرات الآتية :

1. المتغير المستقل الأول (X): ويتمثل بالرصد البيئي وعملياته المتمثلة بـ ( المسح والمراقبة والتنبيه والتقييم ) .
2. المتغير المستقل الثاني (Y): ويتمثل بالذكاء التنافسي وعملياته المتمثلة بـ ( التخطيط والتجميع والتحليل والنشر ) .
3. المتغير المُعتمد (Z) : ويتمثل بالمقدرات الجوهرية بأبعادها المتمثلة بـ (الموارد والإمكانات ورأس المال البشري ) وكما يبينها شكل (1):



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

## خامسا : فرضيات الدراسة

انطلق البحث في معالجته للمشكلة من خلال الفرضيات الآتية :

1. الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرصد البيئي (X) بعملياته في المقدرات الجوهرية (Z)، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
  - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية المسح (x1) في المقدرات الجوهرية (Z).
  - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية المراقبة (x2) في المقدرات الجوهرية (Z).
  - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية التنبؤ (x3) في المقدرات الجوهرية (Z).
  - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية التقييم (x4) في المقدرات الجوهرية (Z).
2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء التنافسي (Y) بعملياته في المقدرات الجوهرية (Z)، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
  - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية التخطيط (y1) في المقدرات الجوهرية (Z).
  - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية التجميع (y2) في المقدرات الجوهرية (Z).
  - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية التحليل (y3) في المقدرات الجوهرية (Z).
  - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية النشر (y4) في المقدرات الجوهرية (Z).
3. الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير متعدد ذو دلالة معنوية للرصد البيئي(X) والذكاء التنافسي(Y) مجتمعين في المقدرات الجوهرية(Z).

## سادسا : حدود البحث

- 1- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث بشركة كربلاء لصناعة الاسمنت لغرض إجراء الجانب الميداني، وقد تم اختيارها لما تمتلكه من إمكانيات وقدرات وطرائق وأساليب علمية متفوقة ولا سيما كونها مدارة من قبل شركة ( لافارس ) الفرنسية وبما تتمتع به من كفاءة ملاكاتها وقابلياتهم مكنتها من الحصول على عقد حكومي لإدارة شركة حكومية في قطاع صناعي مهم في البلد .
- 2- الحدود الزمنية: لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للبحث للمدة ما بين 1 / 4 / 2011 م ولغاية 1 / 7 / 2011 م .
- 3- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل ( قصدي ) إذ بلغ حجم العينة ( 75 ) متنسباً بمنصب مدير ورئيس قسم وشعبة في الشركة عينة البحث .

## سابعاً : أدوات البحث

من أجل أن يحقق البحث أهدافه، تم اعتماد الأدوات الآتية :

- 1- أدوات الإطار النظري: وتمثلت في الكتب والرسائل والاطاريح والدوريات والبحوث والمجلات، والشبكة الدولية للإنترنت .
- 2- أدوات الإطار الميداني: تم اعتماد عدد من أساليب جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب وهي

-:

أ. المقابلة الشخصية : تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية لأفراد عينة البحث، بهدف الوقوف على آرائهم بخصوص متغيرات البحث، وكذلك توضيح فقرات الاستبانة من خلال الإجابة على الاستفسارات والتساؤلات التي تطرح، لضمان الحصول على الدقة المطلوبة .

ب. استمارة الاستبانة : اعتمدت أداة رئيسه للبحث للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، وقد روعيت في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث، وقد تم اعتماد مقياس رتبتي يتضمن احد عشر رتبة ( صفر% - 100 % ) انظر ملحق (1) .

ثامناً : الاختبارات الخاصة باستمارة الاستبانة

#### 1) الاختبارات قبل توزيع الاستمارة

اختبارات الصدق الظاهري :بعد الانتهاء من إعداد الصياغة الأولية للاستمارة، وبهدف التأكد من صلاحية الاستبانة في قياس متغيرات الدراسة، فقد خضعت لاختبار الصدق الظاهري لها وذلك من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء والبالغ عددهم ( 22 ) خبيراً في العلوم الإدارية والإحصاء (انظر ملحق (2)) وقد تم استطلاع آرائهم بشأن موضوعية فقرات الاستبانة ووضوحها فضلاً عن الدقة العلمية، وتم الأخذ بالتعديلات المقترحة من لدن الخبراء من حذف أو إضافة أو تعديل .

#### 2) الاختبارات بعد توزيع استمارة الاستبانة

بهدف اختبار محتويات الاستبانة (أداة البحث الرئيسية) فقد تم استخراج معامل الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن كل متغير من المتغيرات باستخدام مصفوفة الارتباط التي أظهرت وجود عدد كبير من الارتباطات ذات دلالة معنوية عند مستوى ( 0.99 % ) ( انظر ملحق(3)).

تاسعاً : أدوات التحليل الإحصائي

تم اعتماد أدوات التحليل الإحصائية المبينة لتحليل فرضيات البحث ومخطئه واختبارها كالاتي :-

- أ. معامل الانحدار الخطي البسيط : أُستخدَم لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد .
- ب. معامل الانحدار المتعدد : أُستخدَم لاختبار أثر المتغيرات المستقلة مجتمعين في المتغير المعتمد .
- ج. معامل التفسير (  $R^2$  ) : أُستخدَم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد
- د. اختبار ( F ) : أُستخدَم لاختبار معنوية علاقات التأثير .
- هـ. تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) لمعالجة البيانات .

المبحث الثاني

الإطار النظري

يتناول هذا المبحث الإطار النظري للرصد البيئي من أذ المفهوم والأهمية والعمليات المتمثلة بـ ( المسح والمراقبة والتنقيب والتقييم )، والنكاء التنافسي من أذ المفهوم والعمليات المتمثلة بـ ( التخطيط والتجميع والتحليل والنشر للمعلومات) والمقدرات الجوهرية من أذ مفهومها وأهميتها ومتغيراتها المتمثلة بـ (الموارد والإمكانات ورأس المال البشري) وكما يأتي :-

#### أولاً : الرصد البيئي (Environmental Scanning (ES)

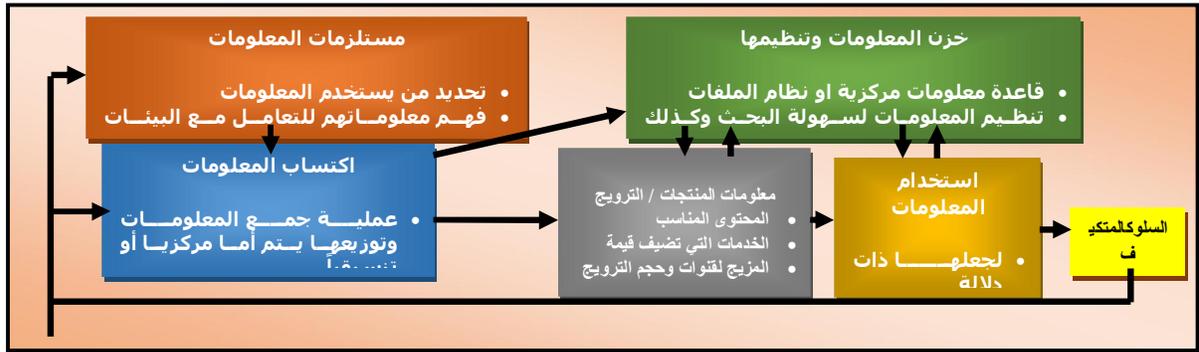
في هذه الفقرة سيجري تقديم إطار نظري مفاهيمي لعملية الرصد البيئي التي تمارسها اغلب منظماتنا المعاصرة في ظل بيئة عدم التأكد بغية التعرف على ما يدور عنها من تغيرات وأحداث قد تهدد وجودها

واستمرار بقائها، وبموجب عملية التنبؤ واستخدام ( نموذج تحليل PEST ) سيتم تصنيف تلك التغيرات والأحداث إلى فرص أو تهديدات وبعدها تقوم المنظمة باستغلالها وتدعيمها لذلك إن قيام المنظمة بهذه العملية سيكسبها ميزة استراتيجية تميزها عن المنافسين وتعد بمنزلة الإنذار المبكر الذي يحمي المنظمة من التهديدات الخارجية، أذ سيتم تناول مفهوم وأهمية الرصد البيئي ثم عمليات الرصد البيئي وكما يأتي :-

### 1- الرصد البيئي / المفهوم والأهمية

أورد (Voros,2003:7) ان الرصد البيئي يمثل حلقة وصل بارزة بين نشاطات جمع المعلومات مثل الذكاء التنافسي وذكاء الأعمال وهو يؤسس لطريقة أولية للتعلم التنظيمي، وهو يمثل أيضاً شبكة لصيد المزيد من المعلومات وتحليلها عن كل قطاع في البيئة الخارجية والذي يمكن إن يساعد الإدارة لوضع الخطط لمستقبل المنظمة فهي بذلك لا تغطي فقط (المنافسين والمجهزين والزبائن) ولكن تتضمن أيضاً (التوجهات التكنولوجية والقيود الاقتصادية والبيئة السياسية والتشريعية والاجتماعية والديموغرافية)، إن الرصد البيئي يتضمن كلاً من عمليتي البحث عن المعلومات وفحص المعلومات وأشار الباحث الى ان مبادئ عملية الرصد الفعالة هي :-

- تخطيط الرصد وإدارته بوصفه نشاطاً استراتيجياً .
- تنفيذ الرصد بوصفه نظاماً رسمياً .
- المشاركة مع المختصين في مجال الرصد والمختصين بمجال تكنولوجيا المعلومات في تصميم نظام الرصد .
- إدارة المعلومات وتعد جوهر وظيفة الرصد كما يظهر في شكل (2) الآتي :



شكل (2) إدارة المعلومات في عملية الرصد البيئي

Source: Voros, Joseph, "Reframing Environmental Scanning: A Reader on the Art of Scanning the environment", First Published, Melbourne Australia, No.3, 2003:14 .

وبين (Worthington&Britton,2009:460) إن عملية رصد بيئة العمل تختلف من منظمة إلى أخرى مع الأخذ بنظر الاعتبار الشكل غير الرسمي لهذه العملية واستخدام الأساليب المتطورة جداً وكذلك استخدام التقنيات التي يمكن إن تساعد على طلب توظيف مهم في المصادر التنظيمية للعمل .

وقد أوضح (Baltzan et al.,2009:17)إن المنظمات التي تحاول تطوير ميزات التنافسية يجب أن تهتم بشكل كبير بالمنافسة من خلال الرصد البيئي،والذي يعرف بأنه اكتساب وتحليل الأحداث والتوجهات في البيئة الخارجية وان تكنولوجيا المعلومات لها فرصة كبيرة في لعب دور مهم في الرصد البيئي .وبين (Stoev&Mujtaba,2009:69) ان أكثر القواعد التي تلتزم بها إدارة المنظمات الإستراتيجية هي :

- الرصد البيئي لتحديد وتحليل الفرص والتهديدات الخارجية التي من الممكن أن تكون حاسمة في نجاح المنظمة .
- توفير الذكاء التنافسي الذي من الممكن أن يفيد عمليات التخطيط طويلة الأمد .
- توفير المعلومات التي تتعلق بنقاط القوة والضعف لدى المنظمة والتي تؤثر في الخيارات الإستراتيجية للمنظمة .

أما (Walker,2010:500-501) فقد رأى ان المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال الرصد البيئي تستخدم من اجل وضع السيناريوهات،وان أهم نوعين رئيسيين من المخرجات التي يبحث عنها المديرون من اجل التنبؤ هي العائدات المستقبلية والتطورات التكنولوجية الجديدة،وان أي مكون من بيئة المنظمة العامة والخاصة قد يحصل على اهتمامات كبيرة من المنظمة .

في حين أوضح (Krajewski& et al,2010: 30) أن بيئة العمل الخارجية التي تتنافس بها المنظمة تتغير باستمرار وتحتاج المنظمة إلى التكيف مع هذه التغيرات . والتكيف يبدأ بالرصد البيئي وهي عملية يقوم من خلالها المديرون بمراقبة التوجهات البيئية ( مثل الصناعة والأسواق والمجتمع ) من أجل معرفة الفرص الممكنة أو التهديدات . والسبب الرئيس للرصد البيئي هو البقاء في المقدمة على المنافسين،فالمنافسين يمكن أن يحصلوا على ميزاتهم من خلال توسيع خطوط المنتجات أو الخدمات أو تحسين الجودة أو تقليل الأسعار،ثم إن الداخلين الجدد للسوق أو المنافسين الذين يقدمون منتجات بديلة يمكن أن يهددوا ربحية المنظمة باستمرار . وباقي العوامل البيئية المهمة تتضمن التوجهات الاقتصادية والتغيرات التكنولوجية والظروف السياسية والتغيرات الاجتماعية ( مثل الموقف تجاه العمل وغيرها ) وتوافر الموارد الأساسية .

وقد أشار (Barney&Hesterly,2010:8;30) الى إن أي رصد للتهديدات والفرص التي تواجه المنظمة يجب أن يبدأ مع فهم البيئة العامة التي تعمل بها المنظمة التي تتكون من توجهات واسعة تتمثل ب(التغيرات التكنولوجية والتوجهات الديموغرافية والتوجهات الثقافية والمناخ الاقتصادي والظروف القانونية والسياسية والإحداث الدولية) وتكون لها تأثيرات كبيرة في الخيارات الإستراتيجية للمنظمة ومن خلال التحليل الخارجي ستتعرف المنظمة على الفرص والتهديدات الحاسمة في بيئتها التنافسية . ويستعرض جدول (1) بعض ما تضمنته الأدبيات عن مفهوم الرصد البيئي

## جدول (1) مفهوم الرصد البيئي على وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الكاتب والسنة والصفحة	التعريف
1	Walker,2010: 500-501	عملية مسح مقدار كبير من المعلومات وإدراك التغييرات في البيئة وتفسيرها، والرصد البيئي اوجد أساسا للتنبؤ وهو عملية توقع المخرجات المستقبلية .
2	Wild et al., 2010:373	العملية المتطورة لجمع وتحليل وتوزيع المعلومات للأغراض الإستراتيجية والتكتيكية وأنة يستلزم جمع كل من المعلومات الحقيقية والشخصية في بيئة الأعمال لكل شركة تعمل فيها وان المراقبة المستمرة للأحداث في المواقع الأخرى تجعل المديرين على اطلاع بالفرص والتهديدات للأعمال الحالية
3	Coulter, 2010:67	معرفة كل ما يحدث في البيئة الخارجية وتقييمها فيما إذا كانت هذه البيئة ينظر إليها بوصفها مصدراً للمعلومات أو مصدراً للموارد النادرة أو لكليهما بمعنى ذلك تحتاج المنظمة إلى تحليل خارجي ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وقيل وضع التوجه الإستراتيجي المناسب على الشركة ان تحلل موقفها الحالي وذلك يتضمن رصد البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وتقييمها والنطاق الذي تعمل به .
4	البكري، 58 :2011	عملية جمع المعلومات عن البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وتحليلها والتوقع لما يمكن أن يحصل من تأثير مستقبلي فيها وسواء أكان إيجابياً أو سلبياً .
5	Evans & Lindsay, 2011:195	عملية تحليل البيئة الخارجية وتقييمها للتنبؤ بالتغيرات للأحداث والتوجهات للحصول على متطلبات السوق من خلال تحديد الفرص الجديدة للمنتجات والخدمات والميزة التنافسية والتسويق ومدخل التكنولوجيا .
6	David, 2011:44	عملية تحديد ومراقبة وتقييم الفرص والتهديدات الخارجية الضرورية لنجاح المنظمة والقيام بها بسبب صياغة الإستراتيجية التي تمكنها من اخذ الميزة من الفرص الخارجية وتجنب أو تقليل تأثير التهديدات الخارجية .
7	Ferrell&Hartline, 2011:18	عملية تختص بتحليل البيئة الخارجية للمنظمة وتتضمن تحليل الاحداث والتوجهات الاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية والثقافية التي من الممكن ان تؤثر على مستقبل المنظمة او جهودها التسويقية .

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات الواردة أعلاه .

و اعتماداً على ما سبق نستخلص ما يأتي :-

- إن مخرجات الرصد البيئي من معلومات وبيانات لها دور أساسي في التنبؤ بالمستقبل والذي يتم بموجبة وضع الخطط الإستراتيجية المستقبلية.
- تلتزم الإدارة العليا بالرصد للبيئة المحيطة بها باستمرار .
- ضرورة تحليل الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة المحيطة بالمنظمة في مدة زمنية معينة حتى تتمكن من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها وتتخذ الوقاية إزاء التهديدات التي يمكن أن تعرقل وصول المنظمة إلى أهدافها.
- إن الرصد البيئي يحدد الأسس الارتكازية للإنذار المبكر للمنظمة عند جميع المنافسين في بيئة صناعة المنظمة

## 2- عمليات الرصد البيئي

لقد حدد كل من (Hitt et al., 2007: 37) (Dess et al.,2007:43) (Bratton & Gold,2007:2) (رشيد وجلاب,2008: 107-109) أن عملية رصد البيئة الخارجية تتضمن تحديد

العناصر المكونة لها والتي تتعامل معها المنظمة والتعرف على التغيرات المحتملة في هذه العناصر ودراسة مدى تأثيرها في حاضر المنظمة ومستقبلها ولكي يكون المدير ناجحاً في عملية الرصد البيئي يتطلب منه القيام بأربع عمليات تشمل ( المسح والمراقبة والتنبؤ والتقييم ) مثلما موضح في جدول (2) وسيتم اعتماد هذه العمليات كأبعاد للرصد البيئي .

#### جدول (2) عمليات تحليل البيئة الخارجية

1	المسح	تعريف العلامات المبكرة للتوجهات والتغيرات البيئية.
2	المراقبة	تحديد المعنى من خلال الملاحظات المستمرة للتوجهات والتغيرات البيئية.
3	التنبؤ	تطوير النتائج المتوقعة اعتماداً على التوجهات والتغيرات المراقبة.
4	التقييم	تحديد التوقيت وأهمية التوجهات والتغيرات البيئية لإستراتيجيات المنظمة وإداراتها.

Source: Hitt , Michael A. ; Hoskisson, Robert E. & Ireland, R. Duane, " Management of Strategy: Concept and Cases " 1st Edition ,Thomason South-Western, China, 2007:37

#### أ- المسح Scanning

يمثل المسح البيئي تحديد الإشارات الأولى لتغيرات البيئة العامة واتجاهاتها ( Bratton & Gold,2007:2) و يستلزم المسح دراسة كل الأجزاء في البيئة العامة. و تحدد الشركات من خلال مسح العلامات المبكرة للتغيرات المحتملة في البيئة العامة و تكتشف التغيرات الماضية قديماً. و غالباً ما تتعامل الشركة عند المسح البيئي مع البيانات و المعلومات الغامضة أو غير الكاملة أو غير المترابطة. كما و يُعد المسح البيئي مهماً و بشكل كبير بالنسبة للمنظمات التي تعمل ضمن بيئة متقلبة و هي غير مناسبة للمنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة بسبب قلة التغيرات التي تحدث في مثل تلك البيئات مما يؤدي إلى ارتفاع كلفة عمليات المسح مقارنة بالنتائج. (Hitt, et.al., 2007: 38)

وأشار (Witcher&Chau,2010:90-91) الى إن مسح البيئة الخارجية يتضمن وضع تصور شامل عن البيئة الخارجية عن ماذا يحدث؟ وعن الإشارات والأحداث المتعلقة برؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية .

#### ب- المراقبة Monitoring

أشار (ألغالبى,2007: 282) الى انه يمكن للإدارة العليا للمنظمة أن تشكل بحكم تجربتها وخبرتها الطويلة منهجيتها الخاصة للمراقبة على الأحداث البيئية واتجاهات تطورها استناداً إلى رؤيتها وفلسفتها التي تؤمن بها فضلاً عن المديرين الرئيسيين في المنظمة يمكن أن يعيدوا النظر باستمرار في الاستنتاجات والأطروحات المقدمة بالدراسة الخاصة بالرصد والتنبؤ البيئي، وفي هذه الحالة فإن الرقابة العامة للأحداث البيئية يمكن أن ينطلق منها عدد من البحوث المتخصصة وفي مختلف الاتجاهات لغرض التأكد من صحة ودقة المؤشرات الضعيفة الملتقطة من لدن المديرين من بعض المؤشرات والأحداث البيئية. وبين ( Hitt et al.,2007:39) إن مقياس عملية المراقبة الناجحة يتمثل في قابلية المنظمة على إدراك الأحداث واكتشافها

والاتجاهات المختلفة في البيئة وبذلك تستطيع المنظمة أن تستعد لتقديم السلع والخدمات الجديدة بالوقت المناسب لأخذ الميزة من الفرص التي تم تحديدها في عملية الأولى (المسح).

بينما أشار (Dess et al.,2008:39) الى ان عملية المراقبة البيئية هي تحليل المنظمة لبيئتها الخارجية فهي الوسائل التي تقيم الاتجاهات البيئية وتتابع الأحداث وجدولة النشاطات. وقد أوضح (Witcher&Chau,2010:90) أنها عملية تتضمن الفحص المنظم لتطور التغيرات البيئية لتحديد الفرص وللحذر من التهديدات وهي مفيدة لاسيما عند تتبع سلوك الزبائن ونشاطات المنافسين والخصوم المحتملين

#### ت- التنبؤ Forecasting

بين (شوشة،2006: 83) استعداد قيام الإدارة بالتنبؤ البيئي من أجل معرفة التغيرات المتوقعة في البيئة الخارجية مما يساعد على تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وتقييم أثر العوامل البيئية المستقبلية على المنظمة تمهيدا لتحديد التصرف المناسب للتعامل معها ، فتأمين وبقاء واستمرار المنظمة وتأقلمها مع التغير البيئي يقتضي توقعه واستكشافه مسبقا . والتنبؤ البيئي هو أساس التخطيط الاستراتيجي ( الذي يبدأ بتحديد المتغيرات الإستراتيجية البيئية الرئيسية ثم ينتهي بتصميم الإستراتيجية المناسبة) وإدارة الأزمات والأحداث والإدارة الإستراتيجية بصفة عامة. وبين (Hitt et al.,2007:39) ان عملية التنبؤ تتضمن تطوير الافتراضات عما يمكن أن يحدث في المستقبل والسرعة التي يمكن أن تحدث بها نتيجة للتغيرات والاتجاهات التي تم تشخيصها من خلال عمليتي المسح والمراقبة . في حين بين (Dess et al.,2008:42) إن التنبؤ البيئي هو عملية تطوير توقعات مقبولة عن توجه وسرعة وشده القوة للتغيرات البيئية من عن المنظمة . أما (Witcher&Chau,2010:90) فقد أشار إلى إن عملية التنبؤ تتضمن التمكن بالإمكانات التي تمتلكها المنظمات الأخرى بالاعتماد على جمع البيانات الحالية وتخمينها .

#### ث- التقييم Assessment

إن هدف التقييم هو تحديد توقيت تأثير التغيرات البيئية وأهميتها والتوجهات الى الإدارة الإستراتيجية للمنظمة من خلال عمليات المسح والمراقبة والتنبؤ التي من خلالها يستطيع المحللون فهم البيئة العامة ، إذ ستوافر لديهم بيانات كبيرة عن البيئة ولكن من دون ترابط وهنا يبرز دور التقييم في تحديد الترابط وتحديد العلاقة بشكل واضح فيما بين العوامل البيئية الداخلية وعوامل البيئة الخارجية . (Hitt et al.,2007:39-40).

ثانياً : الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence (CI) لقد أصبحت حروب الأعمال في الوقت الحاضر حروباً في البحث عن المعلومة وأصبحت المعرفة أساس النجاح والتفوق التنافسي ولا سيما في عصر العولمة والانفتاح على العالم الخارجي و تطور وسائل الاتصال وشبكات الانترنت التي اختصرت المسافات ومكنت الزبائن من الوصول إلى أي منتج يحتاجونه بسهولة، لذلك فإن من يمتلك معلومات أكثر وأدق عن السوق أو عن المنافسين أو عن الموارد وغير تلك القوى في بيئة الأعمال فأنه يمتلك فرصاً أفضل بالاستناد إلى مبدأ (اعرف عدوك) الذي أصبح مبدءاً فعالاً وحكيماً في بيئة الأعمال، فالذكاء التنافسي من الممكن أن يكون سلاحاً فعالاً في يد المنظمة إذا ما طورت أسلوباً جيداً لجمع وتحليل المعلومات عن المنافسين، لذلك سنقدم خلال هذه الفقرة إطاراً نظرياً عن مفهوم الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence (CI) ومتغيراته وكما يأتي :-

## 1- مفهوم الذكاء التنافسي

عرف (Calof&Wright,2008:717-720) الذكاء التنافسي بأنه عملية تطوير مستمرة للأعمال وتقدير إمكانيات وسلوك المنافسين الحاليين والمحتملين ليرفد عمليتي المراقبة والتطوير للميزة التنافسية. وبين (Brown, et al., 2009:719) ان نظام الذكاء التنافسي هو نظام معلومات تنفيذي يركز على المعلومات التنافسية. وعرف (Heppes&Dutoit,2009:49) الذكاء التنافسي بأنه عملية أخلاقية وقانونية تعمل بجرأة وسرعة قصوى عن معرفة اللاعبين المهيمنين في البيئة التنافسية للمنظمة وان العناصر الأساسية لعملية الذكاء التنافسي هي (اكتساب متطلبات الذكاء التنافسي و جمع المعلومات و تحليل المعلومات وتوليقيها و إيصال الذكاء و إدارة عملية الذكاء التنافسي ) .

وخلص (Barringer&Ireland,2010:188;592) الى ان الذكاء التنافسي هو المعلومات التي تم جمعها بواسطة المنظمة للتعلم عن منافسيها، وإن الحصول على الذكاء التنافسي ليس دائماً مهمة سهلة مثلاً إذا كانت المنظمة المنافسة هي منظمة تداول عام فإن معلوماتها المالية تكون متوفرة عن طريق التقرير السنوي في مجال هيئة الأوراق المالية (SECs) وهي متوفرة على الموقع الالكتروني للهيئة، أما إذا كانت إحدى أو أكثر المنظمات المنافسة هي منظمة خاصة (أهلية) فستكون المهمة صعبة لأنها تكون غير ملزمة بكشف معلوماتها للآخرين . ونتيجة لأهمية الذكاء التنافسي ودوره الاستراتيجي في عملية تحديد المنافسين ومراقبة تحركاتهم وقدراتهم فقد أورد بعض الكتاب والباحثون عدداً من المفاهيم التي تبين ماهية عملية الذكاء التنافسي وأهمية القيام بها لاكتساب ميزة تنافسية تتميز بها عن المنافسين في بيئة الصناعة التي تعمل فيها المنظمة والتي تظهر في جدول (3) الآتي :-

جدول (3) مفاهيم الذكاء التنافسي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

ت	الكاتب والسنة والصفحة	التعريف
1	Dishman&Calof, 2008:767	عملية تتضمن جمع وتحليل وإيصال المعلومات البيئية للمساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي، وهنا يتضح بأن هدف الذكاء التنافسي يتمثل في تقديم معلومات مركبة ومقيمة ومحللة وتعد جزءاً من عملية إدارة المعلومات الاستراتيجية التي تكون مقرونة وملازمة لإستراتيجية المنظمة .
2	Turban,2008:456	معرفة ما يعملها المنافسون من خلال جمع المعلومات من مصادر الموارد لنشاطاتها الحالية
3	Calof&Wright, 2008:717	بعد نظاماً للمسح البيئي يسهم في تكامل معرفة كل فرد في المنظمة وتمتد أهميته لتغطي عدداً من نشاطات منظمات الأعمال مثل (الرصد والتحليل وذكاء الأعمال والذكاء الاستراتيجي والرؤية الخارجية والتنقيب عن المعلومات والتنبؤ والتسويق الاستراتيجي وكلفة اللاتأكد والاداء الإبداعي والاستخبارات التسويقية وبحوث السوق،....)
4	Slate, 2009: 7	عملية جمع المعلومات عن تكنولوجيا المنافسين وفقدانهم موطر انفتقوير منتجاتهم
5	Heppes&DuToit, 2009:49	عملية أخلاقية وقانونية يمكن ان تعمل بالقصى جراه لمعرفة اللاعبين المهيمنين في البيئة التنافسية للمنظمة
6	Stair&Reynolds, 2009:137	احد أوجه ذكاء الأعمال فأنه يختص في جمع المعلومات عن المنافسين والطرائق التي تؤثر في معرفة إستراتيجية وتكتيكات وعمليات المنظمة فهو يمثل الجزء الحساس من قابلية المنظمة على رؤية المنظمة واستجابتها السريعة للتغيرات في مكانتها السوقية .
7	Santos&Correia, 2010:1	تحوي اللبائناتو المعلوماتو التي تجمعتنظر يقالمنظمة منبينتها الداخليهو الخارجيالذكاء ( استخبارات) تدعمعملياتاتخاذالقرارالتنظيمية، أذترود أدارة المنظمة بمعلوماتقيمة وثمينةتساعد على تطوير نوعيةالقراراتوتمتلكتأثيراً إيجابياًفيتنافسية المنظمة .

برنامج رسميلجعمالمعلوماتعنشركات المنافسين وهو من أسرع المجالات نمواً وتطوراً في الإدارة الإستراتيجية	Wheelen&Hunger 2010:71	8
يختص بتحليل البيئة التنافسية للمنظمة ويتضمن تحليل الامكانات والقابليات الحيوية والغايات لمنافسي الاعمال كما انه عملية قانونية واخلاقية لمراقبة ومتابعة وتحليل المدى الكلي من النشاطات التنافسية .	Ferrell&Hartline, 2011:18;104	9

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً للأدبيات الواردة أعلاه

ومن الجدول (3) نلاحظ إن اغلب التعريفات الواردة أعلاه تركز على البيئية التنافسية مع إمكانية جمع المعلومات عن المنافسين وهي الخطوة الأساسية من عمليات الذكاء التنافسي بصورة رسمية وقانونية وأخلاقية ولا تتضمن عمليات التجسس والضرورية لعملية اتخاذ القرارات في المنظمة.

## 2- عمليات الذكاء التنافسي

أوضح (Qiu,2008,816) إن هناك عاملين أساسيين لإدارة سلوك عملية رصد الذكاء التنافسي

وهما:-

\* نطاق عملية رصد الذكاء التنافسي ويتضمن عدد الأسواق المختلفة التي يتم مراقبتها من لدن المديرين وذلك يشير إلى عدد القطاعات التي لها التأثير في هدف المنظمة وعملية تحقيقه وتشمل تلك القطاعات المتنافسين والزبائن والقطاعات التكنولوجية .

\* تكرار عملية رصد الذكاء التنافسي وتتضمن كم مرة يقوم المديرين برصد الأسواق وبعدها يحددون الجداول الزمنية ذات الصلة وكمية الذكاء التنافسي التي يقوم المديرين بجمعها من الأسواق المختلفة وهذا التكرار يسمح للمديرين بالبقاء مطلعين على توجهات السوق والتكيف مع التغيرات واستثمار الفرص في السوق بصورة أفضل من الرصد غير المتكرر وهذه العملية تتغير من منظمة لآخرى ولكنها عادة ما تكون تكرارية وتجميعية .

وبين (Dishman&Calof,2008:766-770) إن عملية الذكاء التنافسي تطور في إطار منتظم وضمن قاعدة رسمية تمكن مديري الإدارة العليا من صنع أفضل القرارات التي تتعلق بالأحداث المستقبلية، فإنه يلعب دوراً أساسياً ومكلفاً في صياغة استراتيجيات الأعمال وتنفيذها.

وقد أكد (Santos&Correia,2010:2-3) ان العمليات ألتنظيميه للذكاء التنافسي أو دورة الذكاء بصورة عامه تتضمن تحويل البيانات والمعلومات إلى ذكاء لغرض مساندة صناعة القرار، ودورة الذكاء يستشهد بها اغلب الكتاب بأربع مراحل، تتضمن فعاليات رسمية وغير رسمية : التخطيط والتوجيه و جمع البيانات والمعلومات و تحليل الذكاء ونشره .لقد تناولت الدراسات المختلفة أهم المساحات الأساسية التي تم تحديدها والتي يجب أن تبقى في الذهن أي (تؤخذ بنظر الاعتبار) عند إدارة طرائق جمع الذكاء التنافسي في مختلف أنحاء العالم هي :-

(Hedin,2004);(Hirvensalo,2004);(Wrightetal.,2004,2006);(Stanat&Seydel,2002)

(Guimaraes,2007);(Pirttimaki,2007);(Millan&Comai,2004) ;(Michaeli,2004);

(Smith&Kossou,2008);

◆ تجنب المقابلات وجهاً لوجه .



				*	*	*	*			*	Heppes&DuToit,2009:49	9
					*	*	*		*		Zangouinezhad&Moshabaki,2009:26	10
					*	*	*	*			Santos&Correia,2010:2	11
		*	*		*	*	*	*			Stratuss&DuToit,2010:306	12
1	1	5	5	4	12	12	12	10	2	1		العدد
%8	%8	%41	%41	33%	10%	10%	10%	83%	16%	%8		النسب

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً للأدبيات المذكورة أعلاه

استناداً إلى ما تقدم من آراء بخصوص عمليات الذكاء التنافسي سيتم اعتماد أربع عمليات ( كأبعاد للذكاء التنافسي ) والتي اتفق عليها مجموعة من الكتاب والباحثين وحصلت على نسبة اتفاق أكثر من (50%) وهي ( التخطيط،التجميع،التحليل،النشر ) ويمكن تفصيلها كما يأتي :-

### 1- عملية التخطيط Planning

هي الخطوة الأولى التي تقوم المنظمة فيها بتحديد ما تحتاجه من معلومات ولماذا تحتاجها؟ وأين؟ وفيها يتم تقييم متطلبات الذكاء وإعدادها ( 18 - 3 : 2001 ، Fleisher )، وبما يستلزم العمل سوية مع صناع القرار لتحويل تلك المتطلبات إلى حاجات محددة للذكاء، أو مختلف الموضوعات الرئيسية للذكاء ( 513 : 2008 ، Bose ) (KITs). وقد أكد (Rangan,2006:57) أن مديري الذكاء التنافسي يعملون مع مديري الذكاء التسويقي وإستراتيجي التسويق فأنهم قادرون على ممارسة أنشطة الذكاء الإستراتيجي التي تسهم في وضع الخطط والأساليب لمواجهة المنافسين الرئيسيين في الصناعة وتنفيذ الإستراتيجيات التسويقية مع الاستجابة للبيئة الكلية، أن هذه الخطط والأساليب يجب أن تمكن مدراء الذكاء التنافسي من مواجهة المنافسين الحاليين والمستقبليين ومن ثم هذا يمكن المديرين من توقع الخطوات المستقبلية للمنافسين، وهي بذلك ترسم وجهات النظر الضرورية لمرونة التخطيط ومن الممكن استخدامه في استدامة المقدرات لمنظمات الأعمال .

وبين (Zepiel,2006:1) إن برنامج الذكاء التنافسي يستلزم التكامل المستمر للعمليات الرسمية وغير الرسمية التي عن طريقها يقوم أعضاء المنظمة بتقييم التوجهات المهمة ونشرها وتقييم هيكل الصناعة والقدرات وسلوك المنافسين الحاليين والمحتملين التي تسهم في صياغة الخطط الإستراتيجية والتكتيكية وتنفيذها، وبذلك يمكن تعريفه بأنه عملية ديناميكية لتطوير التنافس يمكن استخدامها لتعزيز سرعة عملية اتخاذ القرار ونوعيتها . وقد أوضح (Trim&Lee,2008:737;740) ان مدراء الذكاء التنافسي والجهاز الأمني للمنظمة يحتاجون للمشاركة في تحديث المعلومات للأنشطة التي تتضمن التجسس الصناعي (الحكومات والمنظمات المتقدمة) وتقدير الخطر، وكذلك يحتاجون للعمل عن كثب مع العاملين في المنظمة والقسم القانوني خاصةً وبعض المؤسسات الأخرى لإحباط المحاولات التي تكبد الخسائر أو الأضرار للمنظمة، فأنهم يتولون قواعد التحقيق ويراقبون الموقف لكي يتأكدوا انه لا توجد أي

تسريبات في البيانات الحساسة والمعلومات المهمة في نجاح المنظمة مع إمكانية مساعدة أفراد التسويق في معرفة الكيفية التي يغيرون بها الزبائن لرغبتهم بمرور الوقت .

## 2-عملية التجميع Collection

إنالمعلومات هي أساس الذكاء التنافسي،وفي هذه العملية يتم جمع المعلومات من مصادر مختلفة ومتنوعة،منشورة أو غير منشورة ويشكل قانوني وأخلاقي من كل المصادر المحتملة : ( Bose , 2008 ) ( 513 ) . فضلاً عن تحديد المصادر يتم خزن المعلومات التي تم جمعها ثم اختبارها لتحديد درجة الاعتمادية والثبات (المعولية) (Reliability & Credibility) فيها،وهناك (95%)من هذه المعلومات متاحة في مصادر عامة هي على النحو الآتي : ( Melo & Medeiros , 2007 : 214 )

- ❖ المعلومات المنشورة : تتمثل في المقالات و الكتب و الأطاريح و الأعمال المقدمة في المؤتمرات و النشرات الدورية و الوثائق الحكومية و الخطابات و التقارير التحليلية و الأرشيفات الحكومية و سجلات براءات الاختراع .
  - ❖ المعلومات غير المنشورة : مصادرها رجال البيع و من المهندسين و قنوات التوزيع و المجهزين و وكالات الإعلان و الاجتماعات المهنية و الشركات المتخصصة في الذكاء التنافسي ....
  - ❖ مصادر المعلومات الداخلية غير المنشورة : تشير بعض الدراسات أن (80%) من المعلومات الضرورية بشأن الذكاء التنافسي تكون كامنة في المعرفة الداخلية للمنظمة.
  - ❖ مصادر المعلومات الخارجية غير المنشورة : من المحتمل أن تكون أكثر قيمة لنظام الذكاء التنافسي،على الرغم من أنها تكون متاحة لأي منظمة منافسة .
- وقد بين (Hannula&Pirllimaki,2005:36) انه بالإمكان مساعدة ثقافة الذكاء ودعمها داخل المنظمة وموازنة الطرائق التي يمكن من خلالها الأخذ بنظر الاعتبار تكلفة تقنيات الذكاء التنافسي التي تؤمن المعلومات أو تجهزها عن (العمليات الداخلية و بيئة الأعمال و أصحاب المصالح الخارجيين). ولخص (Zhao&Jin,2010:380-381) ثلاثة أنواع من الذكاء التنافسي هي المنافسون وبيئة التنافس واستراتيجيات التنافس .

## 3-عملية التحليل Analysis

يتم من خلالها تحليل المعلومات التي تم جمعها لتحديد النماذج والعلاقات التي تحدها، ويقوم الخبراء بتصديق المعلومات من خلال التحليل، وترجمة تلك المعلومات وتقديم التوصيات اللازمة على وفقها. ويشتمل التحليل على اختبار نظمي للبيانات المناسبة،والمعلومات،والمعرفة التي تم جمعها من اجل أن تكون قابلة للتحويل إلى نتائج،ويعتقد عدد من الممارسين أن التحليل يعد الفعل الحقيقي لخلق الذكاء وتطوير الاستراتيجيات التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة،فمن خلال هذه العملية يتم تحويل المعلومات إلى ذكاء ممكن استخدامه في صناعة القرارات والتكتيكات الإستراتيجية ( Bose , 2008 : 513 )

## 4-عملية النشر Dissemination

النشر أو الاتصال وهو الإخبار أو الإعلام،وهي تعد الناتج النهائي لعملية الذكاء التنافسي،ويتم في هذه العملية استعمال المعلومات،وتقديم نتائج التحليل إلى صناعات القرار في صيغة تقارير أو اجتماعات ( Bose , 2008 : 514 )،ذلك أن نتائج عملية الذكاء التنافسي تتطلب إيصالها إلى أصحاب الصلاحية والمسؤولية

لترجمتها أو تحويلها إلى نتائج نهائية والاتصال المتعلق بالذكاء يمكن أن يتم أيضاً عن طريق (الرسائل البريدية الالكترونية و العروض و الإجازات و ملفات المنافس والمذكرات الخاصة) (3 : 2001 , Fleisher - 18) .

وبذلك نستخلص إن الذكاء التنافسي يؤدي إلى الآتي :-

- تحديد فرص الأعمال الجديدة وتحليلها والتوجهات الحديثة للسوق .
- زيادة الأرباح وتقليل التكاليف للمنظمة .
- تحديد وتحليل وتطوير الاستراتيجيات التي تكون في طور التنفيذ في ضوء المعلومات التي يقدمها .
- جمع البيانات وتحليلها وتصنيفها وتحويلها إلى معلومات ومعرفة لاكتساب ميزة جديدة عن المنافسين والمجهزين والزبائن.
- تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الضرورية مع تقليل الوقت اللازم لصنع القرار الاستراتيجي .
- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة بوصفها قدرة جوهرية تدافع بها عن حصتها السوقية .
- اكتشاف منافسين محتملين أو زبائن إضافيين أو المساهمة في التعن إلى أعمال جديدة لم تقم بها من قبل .

ثالثاً : المقدرات الجوهرية (CC) Core Competences

في هذه الفقرة سيجري تقديم إطار نظري

لمفهوم المقدرات الجوهرية مع بياناً أهميتها ودورها في تحقيق النجاح للمنظمات وكيفية بنائها علمياً لزمناً لتكون الحجر الأساس لاكتساب الميزة التنافسية للمنظمة وكما يأتي :

1- مفهوم المقدرات الجوهرية

أشار (Park & AbuTaher, 2010: 100) إلى أن المقدرات الجوهرية هي نقاط القوة الخاصة التي تميزها عن باقي المنظمات في مجال صناعتها والتي تعد القاعدة الأساسية لزيادة القيمة المضافة وهي تمثل التعلم الجماعي في المنظمة والتي تتضمن كيفية تنسيق مهاراتها لإنتاج المنتجات وتكاملها لتجاهاتها المتعددة من التكنولوجيا وتوابعها تزيد احتمالية الوصول إلى السوق وتنوعها لأسواق وإدراكها منافسها عازياً عن المنتجات النهائية.

(2) المقدرات الجوهرية بأنها الخبرات الاحترافية والمهارات والمواهب التي تؤدي إلى الأداء البارِع.

ووجد (Wild et

332 : 2010, al.) أن المقدرات الجوهرية هي قابلية خاصة للمنظمة لجعل منافسين يجدون صعوبة قصوى أو مستحيلة لمعادلتها، وهي تشير إلى المهارات المتعددة والمنسقة لتشكل مخرجات تكنولوجياية مفردة أو عدداً من المهارات التي يمكن أن تتعلم من خلال العمل على

تدريب الخبرة الشخصية إلا أن المقدرات الجوهرية تتطور على مدى زمنية طويلة وتكون صعوبة التعلم لشركة (Canon)

اليابانية أشهرت الخبرة التي تجعل التكنولوجيا التقنية بالبصرية بضممتها الكاميرات وأجهزة الاستنساخ والأجهزة الحاوية على أشباه هالم

وصلاتها أيضاً لشركة (Sony)

التي تظل تعلمت معتمدة على قدراتها الجوهرية في تصغير الأجهزة الالكترونية لتحسين موقعها التنافسي لمستهلكيها الالكتروني ونياتها إن هذا الشركات تتمتع قابلياً لتفريد تلخف منتجاتها متميزة وتطور مقدراتها الجوهرية.

ورأى (Santos&Correia, 2010:4-5) إن الذكاء التنافسي مرتبط بتحقيق قدرات جوهرية تنافسية للمنظمة لها القدرة على تزويد المنظمة بميزة تنافسية مستدامة وهذا ما أكدته العديد من النظريات مثل (قوى التنافس والمدخل المستند للموارد والإمكانات الديناميكية) (أذ تتميز هذه المقدرات بكونها :-

- ◆ استراتيجية وتعني أنها تكون مترابطة مع احتياجات الزبائن للمنظمة التي تعد مصدر للعائدات/الأرباح
- ◆ فريد فتعني أسعار المنتج أو الخدمة يمكن الاعتماد عليه مندونا لأخذ بنظر الاعتبار شأن المنافسين .
- ◆ صعوبة التقليد من لدن المنافسين .

إن هذا المقدرات المميزة لا يمكن التغلب عليها بمنطق السوق نفسها إذ لا يمكن أن تشتري أو تباع عندك لجيبنا هذه المقدرات تعلمنا المد بالاطويل ، أذ كانا التركيز سابقاً على الأسواق والمنتجات أما الآن فقد انتقل التركيز على الموارد الفريدة التي تشتق من خلال العمليات التنظيمية الخاصة ، فأن عملية جمع المعلومات وهيكلتها ومعالجتها جزء من عملية التعلم التنظيمي الذي يدور هجزء أساسه مهملين كيف للمنظمة أن توظف موارد ها وتنبئ مقدراتها .

و يستعرض جدول (5) أهم ما تضمنتها الأدبيات تعنف مفهوم المقدرات الجوهرية دورها في منظمات الأعمال .

#### جدول (5) مفهوم المقدرات الجوهرية على وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الكاتب السنة الصفحة	التعريف
1	Barringer&Ireland, 2010:215	مورد أو إمكانية تعلم مصدر للميزة التنافسية للشركة علمنا فسيها وهيمها رة فريدة أو مقدره التيتيتجواز ما موجود في المنتجات أو الأسواق ما يعطيها مساهمة مهمة في إداركا المنفعة للزبون ثم أنهي بصعب تقليدها .
2	Barney&Hesterly, 2010:199	التعلم التراكمي في المنظمة لاسيما كيفية تنسيق المهارات الإنتاجية المتنوعة وتكاملا لتكنولوجيا المتعددة ، وهيم مجموعة من المعقد تمنا للموارد والإمكانات التي تتركب بطقا ساما للمنظمة .
3	Daft, 2010:274	هي نشاطات الأعمال التي تؤديها المنظمة بشكل خاص أفضل مقارنة بالمنافسين .
4	Reynolds, 2010:66	هي أي شيء أو الأنشطة التي تستطيع المنظمة أن تعمل به بشكل جيد بأذ يعطينا أفضل بونو يصعب تقليدها من قبل المنافسين .
5	Decenzo et al., 2010:390	هي نقاط القوة التنظيمية التي تمثل المهارات أو الموارد الفريدة .
6	Heizer&Render, 2011:75	مجموعة المهارات أو المواهب أو الإمكانيات الفريدة التي تعلمت من خلالها المنظمة بالمعايير الدولية ، وهي تمسح للمنظمة بوضع نفسها بشكل متفرد وتطور ميزتها التنافسية
7	Pearce&Robinson, 2011:153	الإمكانات أو المهارات التي تتركز عليها المنظمة لتبرع فعملها بينما تتابع رسالتها بشكل كلي .
8	Laudon&Laudon	النشاطات التي تقوم المنظمة بالأنجازها لتتمكن من الاعتماد على المعرفة المترجمة من الخبرات لسنوات الطويلة .

	n, 2011:116	
الإمكانات الأساسية للمنظمة التي تمكدها من العمل بشكل أفضل من باقي المنظمات .	Greenberg, 2011:150	9
نشاطات سلسلة القيمة التي تؤديها المنظمة بشكل أفضل من المنافسين .	David, 2011:152	10
هي نتيجة التعلم الجماعي للمنظمة تلاسيما من خلال تنسيق المهارات وتكامل التكنولوجيا .	Jashapara, 2011:99	11
الشيء الوحيد الذي يمكن أن تؤديه المنظمة بشكل أفضل من منافسيها والهدف العائد طويلا الأمد للمنظمة نتيجة اكتسابها الميزة التنافسية .	Jacops et al., 2011:76	12

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات الواردة أعلاه

ومنا الجدول السابق استخلصنا ما ورد من تعريفات لمفهوم المقدرات الجوهرية يتمثل بعدة اتجاهات هي :-

- إن المقدرات الجوهرية للمنظمة تتمثل بالموارد والإمكانات التي يمتلكها والتي تحقق الاستثمار الجيد لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة .
- إن المقدرات الجوهرية للمنظمة تتمثل بوظائف وأنشطة المنظمة التي تؤديها المنظمة بشكل يحقق التفوق علينا المنافسين من خلال المقدرات التي تولد لديها نتيجة لمخرجات أنشطة سلسلة القيمة .
- إن المقدرات الجوهرية للمنظمة تتمثل بمستويات المعرفة والمهارات والتعلم التي تتراكم لدى رأس المال البشري الذي يمتلكه والذي يملكه القيمة الاقتصادية العليا للمنظمة .

## 2. أهمية المقدرات الجوهرية

بين (Soegoto, 2009:99) أن اختيار الاستراتيجية في الإدارة يجب أن تمكنا المنظمة من استخدام مقدراتها الجوهرية عند الاستجابة للفرص البيئية الخارجية وتجنب التهديدات، فهي مثل نقاط القوة الفريدة التي تمكنا المنظمة من غناء تفوقها في مجال الكفاءة والوجود والإبداع والاستجابة للزبائن من ثم خلق قيمة فائقة ومستوى تنافسي عال.

وأشار (Goetsch&Davis, 2010:48) -

49) البناحد المهام التي يجب أن يتم بوصفها جزءاً من عملية التخطيط الاستراتيجي وتحديد المقدرات الجوهرية للمنظمة وهذا مهم من أجل أن يتمكنوا من وصف جزء من تحليل (SWOT) وبالذات نقاط القوة، فالمقدرة الجوهرية هي شيء مما تقوم المنظمة بتأديته بشكل يمكنها من تحقيق ميزتها التنافسية ومن الممكن أن تتبين على أساس قابليتها في تحقيق اقتصاديات الحجم أو امتلاك تكنولوجيا معينة أو قابلية على حماية الأداء العالمي للمنظمة أو القرب من الأسواق أو الأداء العالي لثقافة المنظمة أو بحث وتطوير الخبرات للمنظمة عن هذا الأساس فمن المهم علينا المنظمات تفهم مقدراتها الجوهرية للبحث عن الأسواق الجديدة لمنتجاتها أو خدماتها الجوهرية. وحدد (Witcher&chau, 2010:131) أهمية المقدرات الجوهرية للمنظمة تتمثل :

- ◆ إنها تجعلنا الصعبة على الخصوم فهم كيفية العمل الحالية ومن ثم من الصعب جاراتها .
- ◆ إنها ملائمة للتحكم والتأثير في امتداد الأسواق والصناعات .
- ◆ إنها تساعد على فهمها لأسبقيات وأدارتها .

- ◆ إنها مفيدة لأداء الوظائف المختلفة من خلال التشاركية بمقدراتها الجوهرية .
- ◆ إنها تعد مدخلاً عاملاً لإدارة الأهداف الاستراتيجية .
- ◆ إنها تدعم بشكل عام تحديد أوتقاعدة التعلم ومبادئ العمل .
- ◆ إنها تهينقاً عدلاً لآلية الفعالة لاتخاذ القرار .

وقد ذكر (Hill&Jones, 2010:90) إن المقدرات المميزة (الجوهرية)

تمكنا المنظمة من بناء مميزتها التنافسية وأستندتها من خلال أربعة عوامل أساسية هي (الكفاءة العالية والجودة العالية والإبداع العالي والاستجابة للزبائن العالية) والتي تمكنا المنظمة من :-

- تميز منتجاتها المعروضة التي تعطى منفعة أكثر لربائنها .
- تدني هيكل تكاليفها .

### 3- متغيرات المقدرات الجوهرية

يمكن تحديد متغيرات المقدرات الجوهرية من خلال نموذج (Jelassi&Enders, 2008) يبين هذا النموذج كيفية الحصول على المقدرات المميزة ( الجوهرية ) من خلال دمج الموارد الفريدة التي تستخدمها المنظمة في عمليات خلق القيمة بنوعها (الملموسة وغير الملموسة)

مع إمكانية الفريدة التي تمكنا المنظمة من استخدام الموارد بكفاءة وفاعلية والتي تسببها الأهمية الإستراتيجية المتمثلة بالصفقات الأرباح العالية أما امتلاكها المنظمة فإنها تستمد كمقدرات جوهرية تمكناها من استدامة تنافسياتها ومثلما يبينها شكل (3) الآتي



شكل ( 3 ) المقدرات المميزة (الجوهرية) للأعمال الالكترونية الناتجة من دمج الموارد والإمكانات الفريدة

Source: Jelassi ,Tawfik, " Strategies For e-Business: Creating Value Through Electronic and Mobile Commerce, Concepts, And Cases", 2<sup>nd</sup> Ed PrenticeHall Financial Times England, 2008:79

وتوافقاً مع توجهات هذا البحث سيتم

(Jelassi&Enders, 2008) اعتماد نموذج

كونه يحاكي المستقبل، فقد أصبحت أعمال المنظمة الكترونية نظراً للتطور الحاصل في بيئة الأعمال وتوافقاً مع المتغيرات المعتمدة لهذه الدراسات فضلاً عن كونها تتضمننا البنية الأساسية التي تركز عليها المنظمة في بناء مقدراتها الجوهرية وهما ( الموارد والإمكانات

من خلال دمجها وتوزيعها بشكل فعال ومتناسق فيوجدت المنظمة لتتمكنا من استمرار نجاحها في المستقبل، وكذلك إضافة بعداً ثانياً تأييداً لمثل أساليب البشر الذي يتضمن تنفيذها والمهارات والمعرفة والخصائص الشخصية التي تمكنا المنظمة والتي تتمثل بكادها ال

et Millmore وظيفي يعرف

al.,2007:526

(رأس المال البشري بأنه تراكم المعرفة والمهارات والخبرات والمقدرة المستقرة في القبول العاملة للمنظمة والتي تمثلها الموجودات غير الملم ( بأنه المعرفة والتعلم والتدريب والمهارات والخبرات (Dessler,2009:8) وسة التمييز في قيمة للمنظمة . بينما معرفة )

لعالمي ألسار عجموعة من الكتابوالباحثين

(Rychen&Salgnik,2005:4),(Kumar,2005:1-5),(Branzei&Thornhill,2006:11-20( )  
(Hollmam&Elliott,2006:4) Post&Brunett,2006:460),(Montier et al.,2006:50)Hammond&Colline,2007:8-),(Chan,2006:148,(  
)Liu et al.,2006:71),(Goel,2007:41 ,(9),(Cunningham,2007:2,(

)Li et al.,2007:1),(McNaughton,2007:2)(Ljungquist,2008:1),(Edgar&Lockwood,2008,4  
) , (Vincent&Focht,2009:166) ,(Bani-Hani&Al-Hawary,2009:98 (

أذتوصلواإلبانالعنصرالبشريهوالبشريولدمقدرةالجوهريهوليسالآلةأوتكنولوجيافيدوناإلسانلا

قيمتها،ويمكناعتريفرأسالمالبشري"همالعاملونالذينيمتلكونمعارفومهاراتوقدراتنادرةذاتقيمةللمنظمةفزيادةثروتهاالا

قتصادية"،إييعنهماالعاملونذويالمهاراتالجوهريهالتيينبغيأنتتصفبخصائصأساسيةهيالقيمة(Value)والندرة

(Rareness) وعدمالتقليد(Inimitable)وعدمقلهاأوحركتهايسهولهلغير(Immobility)

ومنظمة(Organized)بشكلعقلانيمنقبلالمنظمةعبرقسالمواردالبشريةالفعال .

### المبحث الثالث

### الإطار الميداني

يسعى هذا المبحث إلى اختبار وتحليل علاقات التأثير بين المتغيرين المستقلين (الرصد البيئي (X) والذكاء التنافسي (Y) والمتغير المعتمد (المقدرات الجوهرية (Z)) على مستوى الشركة عينة البحث للتحقق من مدى سريان المخطط الفرضي للبحث باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة وقد تم استخدام المقياس أرتبي ( ثيرستون ) الذي يتألف من إحدى عشرة رتبة ، إذ يتوزع من أعلى وزن (100%) إلى أقل وزن (0%) وتسعة أوزان تقع ما بين الوزنين هي (90% ، 80% ، 70% ، 60% ، 50% ، 40% ، 30% ، 20% ، 10%) ، وذلك بهدف تحليل وقياس استجابات الأفراد المبحوثين عن أسئلة استمارة الاستبانة ، وكما يأتي :-

أولاً : اختبار اتجاهات تأثير الرصد البيئي في المقدرات الجوهرية (اختبار الفرضية الرئيسية الأولى)

تهدف هذه ألقره إلى قياس تأثير المتغير المستقل ( الرصد البيئي) في المتغير المعتمد ( المقدرات الجوهرية ) باختبار الفرضية الرئيسية (الأولى)، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، وذلك اعتماداً على تحليل الانحدار البسيط ( Simple Regression Analysis ) واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار ، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من أو تساوي قيمة (F) أجدوليه . ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) اصغر من قيمة (F) أجدوليه عند المستوى (0.01) ، كذلك تم استخدام معامل التحديد (R<sup>2</sup>) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد وعلى النحو الآتي :-

## أ - اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

جدول (6) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية المسح (X1) في المقدرات الجوهرية (Z)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		عملية المسح X1	CONSTANT		المتغير المستقل X1 المتغير المعتمد Z
	أجدوليه (%1)	المحسوبة	B	A	Z	
0.247	7.08	23.9	0.293	0.635	المقدرات الجوهرية Z	

N=75

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في جدول (6) ما يأتي :-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لعملية المسح (X1) قد بلغت (23.9) وهي أكبر من قيمة (F) أجدوليه البالغة (7.08) عند نسبة خطأ بلغت (1 %) أي بدرجة ثقة (99 %) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b = 0.293$ ) عند مستوى المعنوية المذكور أي إن تغير مقداره وحدة واحدة في عملية المسح يؤثر في المقدرات الجوهرية للشركة المبحوثة بمقدار (0.293) وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وبناء على ذلك تكون عملية المسح (X1) ذات تأثير في المقدرات الجوهرية (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند مستوى خطأ (1 %).

2- إن قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) بلغت (0.247) ، وهذا يعني ان عملية المسح (X1) تفسر ما نسبته (24.7%) من التغيرات التي تطرأ على المقدرات الجوهرية (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (75.3%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالي ومما تقدم يتضح قبول الفرضية الفرعية الأولى .

ب - اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

جدول (7) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية المراقبة (X2) في المقدرات الجوهرية (Z)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		عملية المراقبة X2	CONSTANT		المتغير المستقل X2 المتغير المعتمد Z
	أجدوليه (%1)	المحسوبة	B	A	Z	
0.249	7.08	24.1	0.346	0.585	المقدرات الجوهرية Z	

N=75

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في جدول (7) ما يأتي :-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لعملية المراقبة (X2) قد بلغت (24.1) وهي أكبر من قيمة (F) أجدوليه البالغة (7.08) عند نسبة خطأ (1 %) مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b = 0.346$ ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يدل على إن تغير مقداره وحدة واحدة في عملية المراقبة يغير في قيمة المقدرات الجوهرية للشركة المبحوثة بمقدار (0.346) وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط أي ان عملية المراقبة (X2) لها تأثير في المقدرات الجوهرية (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند المستوى المذكور أي بدرجة ثقة (99 %).

2- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.249) وهذا يعني ان عملية المراقبة (X2) تفسر ما نسبته (24.9%) من التغيرات التي تطرأ على المقدرات الجوهرية (Z). أما النسبة المتبقية والبالغة (75.1%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي . ومما تقدم يتضح قبول الفرضية الفرعية الثانية .

ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

جدول (8) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية التنبؤ (X3) في المقدرات الجوهرية (Z)

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		عملية التنبؤ X3	CONSTANT		المتغير المستقل X3 المتغير المعتمد Z المقدرات الجوهرية Z
	أجدوليه (%)	المحسوبة	B	A		
0.382	7.08	45	0.469	0.475		

N=75

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في جدول (8) ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لعملية التنبؤ (X3) (45) وهي اكبر من قيمة (F) أجدوليه البالغة (7.08) عند نسبة خطأ (1%) مما يؤكد ثبوت معامل الانحدار (0.469) = (b) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني ان زيادة مقدارها وحدة واحدة في عملية التنبؤ تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.469) في المقدرات الجوهرية للشركة المبحوثة وهذا يدل على ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ومما سبق يتضح أن عملية التنبؤ (X3) ذات تأثير في المقدرات الجوهرية (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة ثقة (99%) .

2- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.382) وهذا يعني إن عملية التنبؤ (X3) تفسر ما نسبته (38.2%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على المقدرات الجوهرية (Z). أما النسبة المتبقية والبالغة (61.8%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي . ومما تقدم يتضح قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

د - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

جدول (9) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية التقييم (X4) في المقدرات الجوهرية (Z)

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		عملية التقييم X4	CONSTANT		المتغير المستقل X4 المتغير المعتمد Z المقدرات الجوهرية Z
	أجدوليه (%)	المحسوبة	B	A		
0.296	7.08	30.6	0.375	0.562		

N=75

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في جدول (9) يتضح ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لعملية التقييم (X4) (30.6) وهي اكبر من قيمة (F) أجدوليه البالغة (7.08) عند نسبة خطأ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (b = 0.375) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني إن تغيير مقداره وحدة واحدة في عملية التقييم يؤدي إلى تغيير مقداره (0.375) في المقدرات الجوهرية للشركة المبحوثة .

وهذا يدل على ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ومما تقدم يتضح بأن عملية التقييم (X4) ذات تأثير في المقدرات الجوهرية (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند المستوى المذكور أي بدرجة معنوية (1 %).

2- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.296) وهذا يعني ان عملية التقييم (X4) تفسر ما نسبته (29.6%) من التغيرات التي تطرأ على المقدرات الجوهرية (Z). أما النسبة المتبقية والبالغة (70.4%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالي. ومما تقدم يتضح قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

هـ - اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :-

جدول (10) تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الرصد البيئي (X) في المقدرات الجوهرية (Z)

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F) المحسوبة		الرصد البيئي X	CONSTANT	المتغير المستقل X
	أجدوليه (1%)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.339	7.08	37.4	0.429	0.516	المقدرات الجوهرية Z

N=75

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في جدول (10) يتضح ما يأتي :-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط للرصد البيئي (X) بلغت (37.4) وهي اكبر من قيمة (F) أجدوليه البالغة (7.08) عند نسبة خطأ (1 %) أي بدرجة ثقة (99 %) مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b = 0.429$ ) عند مستوى المعنوية المذكور أي إن تغييراً بوحدة واحدة في الرصد البيئي يؤدي إلى تغيير مقداره (0.429) في المقدرات الجوهرية وهذا يدل على ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ، ومما تقدم يتضح أن الرصد البيئي (X) له تأثير في المقدرات الجوهرية (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة ثقة (99 %).

2- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.339) وهذا يعني ان الرصد البيئي (X) يفسر ما نسبته (33.9%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على المقدرات الجوهرية (Z). أما النسبة المتبقية والبالغة (66.1%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخله في مخطط البحث الحالي.

ومما تقدم وبعد التأكد من ثبوت صحة الفرضيات الفرعية الأربع وثبوت معنوية تأثير الرصد البيئي في المقدرات الجوهرية تأكد قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

ثانياً : اختبار اتجاهات تأثير الذكاء التنافسي في المقدرات الجوهرية ( اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ) تهدف هذه الفقرة إلى قياس تأثير المتغير المستقل ( الذكاء التنافسي ) في المتغير المعتمد ( المقدرات الجوهرية ) باختبار الفرضية الرئيسية (الثانية) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، وذلك اعتماداً على تحليل الانحدار البسيط ( Simple Regression Analysis ) واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار ، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من او تساوي قيمة (F) أجدوليه . ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) اصغر من قيمة (F) أجدوليه عند المستوى (0.01) ، كذلك تم استخدام معامل التحديد ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد وعلى النحو الآتي :

## أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

جدول (11) تقدير معالم نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية التخطيط (X1) في المقدرات الجوهرية (Z)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		عملية التخطيط X1	CONSTANT	المتغير المستقل X1 المتغير المعتمد Z
	الجدوليه (%1)	المحسوبة	B	A	
0.426	7.08	54.1	0.476	0.468	Z المقدرات الجوهرية

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية N=75

ومن النتائج الواردة في جدول (11) يتضح ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لعملية التخطيط (X1) (54.1) وهي اكبر من قيمة (F) أجدوليه البالغة (7.08) عند نسبة خطأ (1%) أي بدرجة ثقة (99%). وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (b = 0.476) عند مستوى المعنوية المذكور أي ان زيادة مقدارها وحدة واحدة في عملية التخطيط تزيد من قيمة المقدرات الجوهرية للشركة المبحوثة بمقدار (0.476) وبناء على ذلك تكون عملية التخطيط (X1) ذات تأثير في المقدرات الجوهرية (Z) ، ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند مستوى المعنوية البالغ (1%).

2- بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.426) وهذا يعني ان عملية التخطيط (X1) تفسر ما نسبته (42.6%) من التغيرات التي تطرأ على المقدرات الجوهرية (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (57.4%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط البحث . ومما تقدم يتضح قبول الفرضية الفرعية الأولى .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

جدول (12) تقدير معالم نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية التجميع (X2) في المقدرات الجوهرية (Z)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		عملية التجميع X2	CONSTANT	المتغير المستقل X2 المتغير المعتمد Z
	الجدوليه (%1)	المحسوبة	B	A	
0.067	4	5.2	0.146	0.752	Z المقدرات الجوهرية

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية N=75

ومن النتائج الواردة في جدول (12) يتضح ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لعملية التجميع (X2) (5.2) هي اكبر من قيمة (F) أجدوليه البالغة (4) عند نسبة خطأ (5%) أي بدرجة ثقة بلغت (95%) علماً إنها غير معنوية عند نسبة خطأ (0.01) لأن (F) المحسوبة البالغة (5.2) هي اقل من قيمة (F) أجدوليه التي بلغت (7.08) عند المستوى المذكور أي عند مستوى (0.01). مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (b = 0.146) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يعني ان زيادة مقدارها وحدة واحدة في عملية التجميع

تؤثر بمقدار (0.146) في المقدرات الجوهرية للشركة المبحوثة وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط أي ان عملية التجميع (X2) ذات تأثير وان كان قليلاً في المقدرات الجوهرية (Z) ، ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند مستوى المذكور أي بدرجة معنوية (5%) .

2- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.067) وهذا يعني إن عملية التجميع (X2) تفسر ما نسبته (6.7%) من التغيرات التي تطرأ على المقدرات الجوهرية (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (93.3%) والتي لم يستطيع معامل التفسير ( $R^2$ ) تفسيرها فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالي . ومما تقدم يتضح قبول الفرضية الفرعية الثانية .

ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

جدول (13) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية التحليل (X3) في المقدرات الجوهرية (Z)

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		عملية التحليل X3	CONSTANT	المتغير المستقل X3
	أجدوليه (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.283	7.08	28.7	0.369	0.561	Z المقدرات الجوهرية

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية N=75

ومن النتائج الواردة في جدول (13) يتضح ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لعملية التحليل (X3) (28.7) وهي اكبر من قيمة (F) أجدوليه البالغة (7.08) عند نسبة خطأ (1%) . مما يؤكد ثبوت معامل الانحدار ( 0.369 ) = b عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني ان زيادة مقدارها وحدة واحدة في عملية التحليل تؤدي إلى زيادة مقدارها ( 0.369 ) في المقدرات الجوهرية للشركة المبحوثة وهذا يدل على ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ومما سبق يتضح أن عملية التحليل (X3) ذات تأثير في المقدرات الجوهرية (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند المستوى المذكور أي بدرجة ثقة (99%) .

2- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.283) وهذا يعني ان عملية التحليل (X3) تفسر ما نسبته (28.3%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على المقدرات الجوهرية (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (71.7%) فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالي . ومما تقدم يتضح قبول الفرضية الفرعية الثالثة .

د - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

جدول (14) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية النشر (X4) في المقدرات الجوهرية (Z)

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		عملية النشر X4	CONSTANT	المتغير المستقل X4
	أجدوليه (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.382	7.08	45.1	0.375	0.562	Z المقدرات الجوهرية

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية N=75

ومن النتائج الواردة في جدول (14) يتضح ما يأتي :-

- 1- لقد كانت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لعملية النشر (X4) والبالغة (45.1) هي اكبر من قيمة (F) الجدوليه البالغة (7.08) عند نسبة خطأ (1%) أي بدرجة ثقة (99%). مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (  $b = 0.375$  ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني ان أي تغيير مقداره وحدة واحدة في عملية النشر يؤدي إلى تغيير مقداره (0.375) في المقدرات الجوهرية للشركة المبحوثه وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط ومما تقدم يتضح أن عملية النشر (X4) لها تأثير في المقدرات الجوهرية (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند المستوى المذكور أي بدرجة معنوية (1%).
  - 2- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.382) وهذا يعني ان عملية النشر (X4) تفسر ما نسبته (38.2%) من التغيرات التي تطرأ على المقدرات الجوهرية (Z). أما النسبة المتبقية والبالغة (61.8%) والتي لم يستطع معامل التفسير ( $R^2$ ) تفسيرها فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي. ومما تقدم يتضح قبول الفرضية الفرعية الرابعة.
- هـ - اختبار الفرضية الرئيسة الثانية :-

جدول (15) تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الذكاء التنافسي (X) في المقدرات الجوهرية (Z)

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		الذكاء التنافسي X	CONSTANT	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Z
	الجدوليه (1%)	المحسوبة	B	A	المقدرات الجوهرية Z
0.328	7.08	35.6	0.418	0.52	

N=75

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في جدول (15) يتضح ما يأتي :-

- 1- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط للذكاء التنافسي (X) والبالغة (35.6) هي اكبر من قيمة (F) الجدوليه البالغة (7.08) عند نسبة خطأ (1%) أي بدرجة ثقة (99%). مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (  $b = 0.418$  ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا ما يدل على إن متغير الذكاء التنافسي يؤثر في المقدرات الجوهرية للشركة المبحوثه أي إن تغييراً بوحدة واحدة في الذكاء التنافسي يؤدي إلى تغيير مقداره (0.418) في المقدرات الجوهرية وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط ومما تقدم يتضح أن الذكاء التنافسي (X) لها تأثير في المقدرات الجوهرية (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند المستوى المذكور أي بدرجة معنوية (1%).
- 2- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.328) وهذا يعني ان الذكاء التنافسي (X) يفسر ما نسبته (32.8%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على المقدرات الجوهرية (Z) أما النسبة المتبقية والبالغة (67.2%) والتي لم يستطع معامل التفسير ( $R^2$ ) تفسيرها فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي.

ومما تقدم ويعد التأكد من ثبوت صحة الفرضيات الفرعية الأربع وثبوت معنوية تأثير الذكاء التنافسي في المقدرات الجوهرية تم التأكد من قبول الفرضية الرئيسة الثانية. ومن خلال النتائج المتحققة السابقة يتضح

ان عملية التخطيط (X1) هي الأهم في القوة التأثيرية إذ تفسر ما قيمته ( 42.6% ) من التغيرات التي تطرأ على النموذج وباقي التغيرات التي تمثل ( 57.4% ) تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في مخطط البحث الحالي. ثالثاً : اختبار اتجاهات تأثير الرصد البيئي والذكاء التنافسي مجتمعين في المقدرات الجوهرية ( اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة )

تهدف هذه الفقرة قياس تأثير الرصد البيئي (X) والذكاء التنافسي (Y) مجتمعين في المقدرات الجوهرية (Z) والذي تضمنته الفرضية الرئيسية الثالثة أذ يتضح من النتائج الواردة في جدول (16) ما يأتي :

جدول (16) تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير الرصد البيئي (X) والذكاء التنافسي (Y) مجتمعين في المقدرات الجوهرية (Z)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		المقدرات الجوهرية Z		CONSTANT A	المتغير المعتمد Z المتغير المستقل X المتغير المستقل Y
	الجدوليه (%1)	المحسوبة	B2	B1		
0.368	4.98	20.9	0.216	0.328	0.328	الرصد البيئي X الذكاء التنافسي Y

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية N=75

1. إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي المتعدد والبالغة (20.9) هي اكبر من قيمة (F) الجدوليه البالغة (4.98) عند نسبة خطأ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) .
  2. إن قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) بلغت (0.368) أي إن متغيري الرصد البيئي (X) والذكاء التنافسي (Y) تفسران ما نسبته (36.8%) من التغيرات الحاصلة في المقدرات الجوهرية للشركة المبحوثة أما النسبة الباقية والبالغة (63.2%) فتفسرها متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالي .
- ومما تقدم يتضح وجود علاقة تأثير متعدد ذا دلالة معنوية للرصد البيئي والذكاء التنافسي مجتمعين في المقدرات الجوهرية للشركة المبحوثة وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسية الثالثة .

#### المبحث الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً : الاستنتاجات

سيتم في هذه الفقرة تناول الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وفقاً للجانب الميداني للبحث وكالاتي :-

1. تستخدم الشركة عملية التنبؤ في بناء المقدرات الجوهرية أذ تؤمن هذه العملية المعلومات والمعرفة عن بيئة الشركة والعمل بما يسمح لها مواجهة ومقابلة متغيراتها الخارجية من فرص وتهديدات .
2. تعتمد الشركة عملية تقييم المعلومات التي تحصل عليها من أجل التأكد من صحتها وتدقيقها وتصنيفها بمستوى عالي من الكفاءة والفاعلية بحسب أهميتها وإيصالها الى متخذي القرار .
3. تعمل الشركة على مراقبة بيئتها باستمرار من أجل الاستعداد لها ومواجهتها والتكيف معها .
4. تستخدم الشركة عملية المسح للحصول على الموارد والإمكانات وللتعرف على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية مما يكسبها مقدرات تنافسية مستدامة.
5. تستخدم الشركة عملية التخطيط لوضع خطط الذكاء التنافسي توافقاً مع ما تمتلكه من المهارات والإمكانات والمواهب الفريدة والنادرة والتي تسمح للشركة بتطوير ميزاتها التنافسية .

6. تقوم الشركة بتعزيز ودعم عمليات نشر المعلومات الضرورية لوضع الخطط والاستراتيجيات بشكل متكامل والتي تحقق أهداف الشركة بمستوى متميز مقارنة بالمنافسين .
7. تهتم الشركة المبحوثة بعمليات التحليل لتقديم معلومات مفسرة ومؤكدة مما يدعم متخذ القرار باتخاذ قرارات كفوءة تحقق للشركة النجاح المستهدف بوقت قصير .
8. تهتم الشركة المبحوثة بعمليات التجميع من أجل الحصول على المعلومات من مختلف مصادرها المتاحة والتي بإمكانها إعطاء صورة شاملة عن ما يحدث في بيئتها التي تعمل في ظلها ولاسيما فيما يخص رغبات الزبائن وتحركات المنافسين .

#### ثانياً : التوصيات

- في ضوء ما تقدم تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تسهم في بناء المقدرات الجوهرية من خلال تفعيل عمليات الرصد البيئي والذكاء التنافسي للوصول إلى الميزة التنافسية للشركة المبحوثة بشكل خاص و منظمات الأعمال والشركات بشكل عام, وتتجسد هذه التوصيات بالاتي :
- التركيز على ممارسة عمليات الرصد البيئي في الشركة بشكل أوسع في ظل بيئة العراق التي تتسم باللاتأكد البيئي من خلال القيام بما يأتي :
  - أ. مسح البيئة الخارجية مما يعطيها ميزة التعرف على التغيرات التي تهدد وجودها والفرص التي إذا ما استثمرتها ساعدتها على تحصين مكانتها التنافسية لدى المستهلك العراقي .
  - ب. مراقبة بيئتها مما يمكنها من مقارنة ما تمتلكه مع منافسيها للتعرف على موقعها السوقي والمحافظة على حصتها السوقية في البيئة العراقية .
  - ج. التنبؤ بالبيئة الخارجية لكشف ما تحتويه من فرص وتهديدات مستقبلية لأجل مواكبتها أو التكيف معها بما تمتلكه من إمكانيات ومقدرات تمكنها من استدامة نجاحها الحالي .
  - د. تقييم بيئتها من خلال المعلومات التي جمعتها مع تصنيفها وتبويبها وإيصالها الى متخذي القرار بشكل أسرع مما يمكنها التفوق على المنافسين.
  - التركيز على ممارسة عمليات الذكاء التنافسي بشكل أكثر فاعلية في ظل الانفتاح على البيئة الخارجية من خلال قيام الشركة بما يأتي :
  - أ. وضع خطط وتكتيكات تدعم أنشطة الذكاء التنافسي داخل الشركة مما يعزز تنافسيتها .
  - ب. جمع المعلومات من قنوات عدة وبشكل رسمي عن منافسيها وزبائنها لتحقيق التميز ولاسيما ان عملية جمع المعلومات كانت قليلة الاهتمام من قبل الشركة مما أدى إلى ضعف العلاقة لذلك نوصي بالتركيز عليها للإفادة من مخرجات هذه العملية الجوهرية من عمليات الذكاء التنافسي والضرورية لتفوق الشركة على منافسيها .
  - ج. تحليل المعلومات التي تحصل عليها والتأكد من صحتها لإدخالها ضمن عملية اتخاذ القرار .
  - د. نشر المعلومات التي تم تأكيدها لمن يحتاجها لتساعده في أداء مهامه بكفاءة عالية .
  - تعزيز موارد الشركة وإمكاناتها على كافة المستويات بشكل يجد فيه المنافسون صعوبة في تجاوزها من خلال ما يأتي:

- أ. البحث عن موارد جديدة تساعدها على ديمومة دوران العجلة الإنتاجية مما لا يسمح بتوقفها نتيجة نقص الموارد الأساسية لعمليات الإنتاج .
- ب. تطوير إمكاناتها ومقدراتها على كافة الأصعدة سواء كانت إنتاجية أو خدمية أو تسويقية للنهوض بالمنتج العراقي داخل البلد مع تطويره مستقبلاً ليحصل على شهادة الايزو 9001 مع إمكانية تسويقه خارج البلد .
- ج. التعرف على التكنولوجيا الحديثة التي تسهم بسرعة الإنتاج وتلبية حاجة السوق المحلي بالكميات المطلوبة من خلال رفع الطاقة الإنتاجية للشركة مما يزيد من ربحيتها وحصتها السوقية مقارنة مع ما يستورد من خارج البلد .
- المحافظة على مستوى عال من المهارات والمعرفة وزيادة الخبرات لدى كادر الشركة بشكل يعطيها ميزة تنافسية من خلال ما يأتي :
  - أ. إقامة الدورات التدريبية لعاملي الشركة لتطوير مهاراتهم بما ينسجم مع التطورات التي نشهدها حالياً .
  - ب. عدم اقتنار تواجد أجهزة الحاسوب ووسائل الاتصال على الإدارة العليا فقط، وإنما يجب توفيرها الى المستويات الأخرى لزيادة مستوى اكتساب المعرفة والتعلم من خلال الاطلاع والتواصل مع العالم الخارجي مما يولد الأفكار المبدعة لدى العاملين .
  - ج. المشاركة في اتخاذ القرار مع العاملين ذوي الخبرة والمهارة واستشارتهم بمختلف القضايا ذات العلاقة مما يعطي الإحساس بالمسؤولية تجاه نجاح الشركة .
  - توفير التيار الكهربائي للشركة بصورة مستمرة الذي يعد شريان الحياة للعمليات الإنتاجية للشركة مما يسهم في زيادة الإنتاج والأرباح للشركة ومن ثم تلبية الطلب المحلي والحصول على ثقة المستهلكين ويتم ذلك من خلال الأتي :-
  - أ. الاعتماد على الإمكانيات المالية التي تتمتع بها الشركة في توفير الطاقة الكهربائية .
  - ب. التعاقد مع الحكومة العراقية بخصوص توفير الطاقة الكهربائية وبالتعريف المتداولة بالبلد .
  - ت. التعاقد مع شركات ذات الاختصاص في توليد الطاقة الكهربائية من اجل تزويد الشركة بمحطات توليد كافية تغذيها بالطاقة الكهربائية اللازمة.