

عنوان البحث

الذكاء التنافسي وتأثيره على الاستراتيجيات و وحدات الأعمال

"دراسة تطبيقية في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض"

إعداد الطالبة: نوف أديب الزهراني

إشراف:

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025م



إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع والذي هو نتاج فترة إعداد طويلة

إلى أفراد أسرتي الكريمة الذين كانوا خير عونٍ لي بعد الله سبحانه وتعالى

والذين تكبدوا المشاق حتى نهاية مشوار دراستي الجامعية

وهم يؤدون رسالتهم بكل إخلاص وتضحية...

فلهم مني جزيل الشكر والتقدير

متمنيةً لهم دوام التوفيق والسعادة ،،،

الباحثة ،،،

مَشْكُورٌ وَقَدِيرٌ

بكل الحب والتقدير والعرفان أتقدم بشكري وتقديري

لسعادة الدكتور/ الفیصل عبد الحمید

وسعادة الدكتور/ فايز جراد

المشرفين على هذا البحث

لجهودهما المتواصلة وإرشادتهما وتوجيهاتهما النيرة طيلة فترة إعداد هذا البحث

(فلهما مني خالص الشكر والتقدير)

وجزاها الله خير الجزاء ،،،

الباحثة ،،،

المستخلص

عنوان الدراسة: الذكاء التنافسي وتأثيره على الاستراتيجية ووحدات الأعمال: دراسة تطبيقية في مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث بجدة.

هدفت الدراسة إلى تحديد وتحليل تأثير الذكاء التنافسي على صياغة الاستراتيجية الشاملة للمنظمات وأداء وحدات الأعمال فيها، وذلك من خلال تحديد مفهوم الذكاء التنافسي وأهميته في البيئة التنافسية المعاصرة، والكشف عن العلاقة بين ممارسات الذكاء التنافسي وكفاءة صياغة الاستراتيجيات على المستوى الكلي للمنظمة. كما هدفت الدراسة أيضاً إلى تقييم دور الذكاء التنافسي في دعم اتخاذ القرارات وتحسين الأداء التشغيلي لوحدات الأعمال المختلفة، وتحديد التحديات التي تواجه المنظمات في تطبيق أنظمة الذكاء التنافسي، وتقديم إطار عمل مقترح لتعزيز استخدام الذكاء التنافسي في المنظمات العربية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تمت الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج؛ أهمها: أنّ المشاركين يولون أهمية كبيرة للذكاء التنافسي كأداة استراتيجية فعالة في صياغة الاستراتيجيات ودعم أداء وحدات الأعمال. كما تُشير النتائج على الأهمية الحيوية للذكاء التنافسي في تشكيل التوجهات الاستراتيجية للمنظمة بمتوسط مرتفع بلغ 4.39 وانحراف معياري منخفض جداً قدره 0.68، ويدل ذلك على وجود علاقة مباشرة وقوية بين الذكاء التنافسي والقدرة على تطوير استراتيجيات شاملة وفعالة. كما توصلت النتائج إلى أنّ الذكاء التنافسي يُشكل محفزاً رئيسياً لتحسين أداء وحدات الأعمال بمتوسط عام بلغ 4.19، وانحراف معياري قدره 0.72، مما يدل على الدور الفعال للذكاء التنافسي في تحسين الإنتاجية والكفاءة العامة لوحدات الأعمال. ويبرز المشاركون مخاوفهم بشأن عدم كفاية الميزانيات المخصصة للذكاء التنافسي، مما يُعيق الاستثمار في الأدوات والكوادر اللازمة. كما تُعد صعوبة تحليل الكم الهائل من البيانات والمعلومات المتاحة تحدياً بارزاً، مما يستدعي حلولاً تقنية ومنهجية متقدمة. وأشارت النتائج إلى ضعف نسبي وتحديات كبيرة في الجانب التطبيقي والإداري بمتوسط بلغ 2.96، وانحراف معياري هو الأعلى 1.02، وتُبرز النتائج التحديات في نشر مخرجات الذكاء التنافسي بفعالية للمستويات الإدارية المعنية في الوقت المناسب؛ مما يُعيق سرعة اتخاذ القرار، كما يُشير المشاركون إلى غياب آليات واضحة لتقييم فعالية معلومات الذكاء التنافسي ودقتها، إضافةً إلى عدم تحديث البنية التحتية التكنولوجية لدعم أنشطة الذكاء التنافسي بشكل دوري. وتظهر النتائج أيضاً أنّ مشاركة الإدارة العليا في دعم وتوجيه مبادرات الذكاء التنافسي ليست بالمستوى المطلوب، وأنّ دمج نتائج الذكاء التنافسي في اجتماعات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي لا يتم بانتظام.

جدول المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ج	إهداء
د	شكر وتقدير
هـ	المستخلص
و - ز	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ط	فهرس الأشكال
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1	المقدمة
2	مشكلة الدراسة
3	أهداف الدراسة
3	أهمية الدراسة
3	الأهمية العلمية
3	الأهمية العملية
3	تساؤلات الدراسة
4	فرضيات الدراسة
4	مفاهيم ومصطلحات الدراسة
5	النظرية العلمية المتبعة لإعداد الدراسة
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
9	مقدمة
9	أولاً: الدراسات السابقة
9	الدراسات العربية
15	الدراسات الأجنبية
16	التعليق على الدراسات السابقة
18	ثانياً: الإطار النظري
18	المبحث الأول: الذكاء التنافسي
23	المبحث الثاني: صياغة الاستراتيجية ووحدات الأعمال
28	المبحث الثالث: علاقة الذكاء التنافسي بالاستراتيجية ووحدات الأعمال

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
مقدمة	31
المنهجية وطرق البحث	31
تصميم البحث	31
خطوات جمع البيانات/ أداة جمع البيانات	31
مجتمع البحث	32
خصائص العينة	32
محددات حجم العينة	32
حدود الدراسة	32
الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي	32
تحليل البيانات	40 – 33
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	
مقدمة	42
نتائج الدراسة	42
توصيات الدراسة	44
المراجع	48
أولاً: المراجع العربية	48
ثانياً: المراجع الأجنبية	51
الملاحق	55
ملحق(1): أداة الاستبانة	55
ملحق(2): الملخص	59

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول
33	الجدول(1): صدق وثبات محاور الاستبيان
33	الجدول(2): ثبات الاستبيان
34	الجدول(3): توزيع أفراد العينة حسب النوع
36	الجدول(4): توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية
37	الجدول(5): المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل محور
38	الجدول(6): تحليل الفقرات والنتائج الإحصائية للمحاور
40	الجدول(7): نتائج تحليل الانحدار الخطي

فهرس الأشكال

الشكل	رقم الصفحة
الشكل (1): توزيع أفراد العينة حسب النوع	34
الشكل (2): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	35
الشكل (3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	35
الشكل (4): توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة	36

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولات سريعة ومعقدة في بيئة الأعمال، حيث تزداد حدة المنافسة وتتغير طبيعة الأسواق باستمرار. في ظل هذه الظروف، لم يعد النجاح مجرد مسألة تقديم منتجات أو خدمات جيدة، بل أصبح يعتمد بشكل كبير على القدرة على التكيف والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية. هنا يأتي دور الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence) كأداة حيوية للمنظمات، فهو يُمكنها من جمع وتحليل المعلومات حول المنافسين، السوق، والبيئة الخارجية بشكل عام، بهدف دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وإنّ فهم البيئة التنافسية وتوقع تحركات المنافسين يمنح الشركات ميزة تنافسية مستدامة، ويساعدها على صياغة استراتيجيات فعالة لا تحقق الأهداف الكلية للمنظمة فحسب، بل تُسهم أيضاً في تعزيز أداء وحدات الأعمال المختلفة. وتُركز هذه الدراسة على استكشاف العلاقة بين الذكاء التنافسي وصياغة الاستراتيجيات المؤسسية؛ بالإضافة إلى تأثيره على أداء وكفاءة وحدات الأعمال داخل المنظمات.

الذكاء التنافسي يهدف إلى تحويل البيانات إلى معلومات ثم إلى معرفة لإضافة قيمة جوهرية إلى عملية صنع القرارات التسويقية في الشركة، وتُعد المعرفة أكثر الأصول غير الملموسة قيمة وأكثرها حيوية، وتعتبر أيضاً العامل الخامس لعوامل الإنتاج وتلعب أدوار حاسمة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، فالذكاء المؤسسي يُمكن الشركة من اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات بشكل استباقي بدلاً من مجرد رد الفعل (Singh & Samalia, 2014).

كما يهدف الذكاء التنافسي لإدارة قواعد بيانات المنظمة بهدف تدعيم القرار التسويقي، وذلك من خلال الاهتمام بتحليل السوق والمنافسة، والعملاء والمنتجات ودراسة وتحسين عمليات في المنظمة (McBride, 2014). ويهدف أيضاً الذكاء التنافسي لزيادة قدرة الشركة على العمل بفعالية من خلال استغلال الموارد البشرية والمعلوماتية للشركة لإنشاء نظام للذكاء، حيث يسهم وجود نظام للذكاء المؤسسي في توفير المعلومات في الوقت المناسب، وتحليل البيانات واستخدامها لتمكين العاملين بالشركة من اتخاذ الإجراءات لمواجهة البيئة، وكذلك اختيار القرار الصحيح (الهنداوي، 2014، ص 532). والذكاء التنافسي يهدف لجمع المعلومات حول المنافسين والبيئة لإيجاد الميزة التنافسية والحفظ عليها، فهو عملية مُنهجية لتحديث معلومات شبه يومية ذات الصلة بالمنافسين والبيئة التسويقية (Rubin & Runin, 2013). ويُنظر إلى الذكاء التنافسي على أنه مجموعة من الطرق القانونية والأخلاقية المستخدمة لتجميع معلومات عن أنشطة المنافسين من مصادر عامة وخاصة (Iyamu & Moloi, 2013).

مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات في عصرنا الحالي تحديات غير مسبقة تتمثل في التقلبات الاقتصادية، التطور التكنولوجي المتسارع، وتزايد حدة المنافسة على الصعيدين المحلي والعالمي. أصبحت القدرة على جمع وتحليل المعلومات ذات الصلة بالمنافسين والسوق واتجاهاته أمراً حاسماً للبقاء والنمو. تُشير العديد من الدراسات والإحصائيات إلى أن الشركات التي تُدمج ممارسات الذكاء التنافسي ضمن عملياتها تحقق أداءً أفضل. على سبيل المثال، تُظهر دراسة أجراها الكبيسي (2020، ص. 17) أن العديد من الشركات العربية لا تزال تفتقر إلى الأطر المنهجية اللازمة لجمع وتحليل المعلومات التنافسية بشكل فعال، مما يُعيق قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة. كما يُشير الربابعة (2021، ص. 34) إلى أن ضعف تطبيق الذكاء التنافسي يؤدي إلى فقدان الشركات للعديد من الفرص السوقية ووقوعها في فخ القرارات المتأخرة أو غير الملائمة. من جانب آخر، توضح الإحصائيات الصادرة عن مراكز الأبحاث الدولية أن الشركات التي تستثمر في أنظمة الذكاء التنافسي تحقق عوائد استثمارية أعلى بنسبة تتراوح بين 10% إلى 15% مقارنة بتلك التي لا تفعل ذلك (المؤسسة الدولية للذكاء التنافسي، 2023).

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة للذكاء التنافسي؛ لا تزال هناك فجوة في الفهم العميق لكيفية تأثيره المباشر على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة ككل، وكيف ينعكس هذا التأثير على أداء وكفاءة وحدات الأعمال المختلفة داخلها. لذا، تبرز مشكلة البحث في التساؤل عن مدى مساهمة الذكاء التنافسي في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات من خلال تأثيره على صياغة الاستراتيجية ودعم وحدات الأعمال في تحقيق أهدافها.

ويُعد الذكاء التنافسي أداة مهمة للإدارة الاستراتيجية التي يُمكن أن تعزز القدرة التنافسية للمنظمات الخاصة، وسيصبح على نحوٍ متزايد حاجة ماسة في السنوات القادمة، وخاصةً بالنسبة للاقتصادات الناشئة (Toit, 2013, p31).

ويتوجب على الشركات أن تعرف كيفية القدرة على المنافسة والتنبؤ والاستجابة للتغيرات في داخل وخارج صناعاتها؛ يجرى ذلك عبر عملية تحويل البيانات إلى معلومات ذكية؛ تقودها إلى اتخاذ قرارات استراتيجية وتكتيكية تساعد على تعزيز موقعها التنافسي في بيئة الأعمال (إبراهيم وبابكر، 2019، ص 252).

وتستخدم المنظمات والمؤسسات أساليب احترافية في تقديم المنتجات الفريدة والخدمات المميزة التي تُرضي عملائها؛ وذلك باعتماد استراتيجيات الذكاء التنافسي التي تعمل على تقصي المعلومات من المنظمات والمؤسسات المثيلة، وتقوم بتحليلها ومعالجتها ومن ثم الخروج بمعلومات تخدم مصالحها وتحقيق أهدافها. وكذلك تقوم المكتبات بتقديم الميزة التنافسية للمستفيدين منها، باستطلاع منها؛ باستطلاع المنتجات والخدمات التي تقدمها المكتبات المثيلة؛ ثم تعمل على تحليلها للارتقاء بخدماتها ومنتجاتها (الحاجي، 2024، ص 107-108). وبناءً عليه تأتي مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما تأثير الذكاء التنافسي على الاستراتيجية ووحدات الأعمال؟.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس للبحث:

تحديد وتحليل تأثير الذكاء التنافسي على صياغة الاستراتيجية الشاملة للمنظمات وأداء وحدات الأعمال فيها.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد مفهوم الذكاء التنافسي وأهميته في البيئة التنافسية المعاصرة.
 2. الكشف عن العلاقة بين ممارسات الذكاء التنافسي وكفاءة صياغة الاستراتيجيات على المستوى الكلي للمنظمة.
 3. تقييم دور الذكاء التنافسي في دعم اتخاذ القرارات وتحسين الأداء التشغيلي لوحدات الأعمال المختلفة.
 4. تحديد التحديات التي تواجه المنظمات في تطبيق أنظمة الذكاء التنافسي.
 5. تقديم إطار عمل مقترح لتعزيز استخدام الذكاء التنافسي في المنظمات العربية.
- أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية البحث في جانبين؛ الأهمية العلمية، والأهمية العملية على النحو التالي:

الأهمية العلمية:

1. تُساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية والدولية المتعلقة بالذكاء التنافسي والإدارة الاستراتيجية، وذلك من خلال تقديم تحليل معمق للعلاقة بينهما.
2. تُعد الدراسات التي تُركز على تأثير الذكاء التنافسي على مستويي الاستراتيجية الكلية ووحدات الأعمال في السياق العربي محدودة، مما يجعل هذه الدراسة إضافة قيمة للمعرفة القائمة.
3. كما أنها قد تُقدم إطاراً نظرياً ومفاهيمياً يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية.

الأهمية العملية:

- 1- تُقدم هذه الدراسة نتائج وتوصيات عملية يمكن للمنظمات؛ وخاصة في المنطقة العربية الاستفادة منها في تطوير ممارساتها للذكاء التنافسي.
- 2- سُمساعد الدراسة المدراء وصناع القرار في فهم كيفية توظيف الذكاء التنافسي لتحسين عملية صياغة الاستراتيجيات، ودعم وحدات الأعمال في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية. وهذا بدوره يُساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات ويُساعد على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيس للبحث:

ما مدى تأثير الذكاء التنافسي على صياغة الاستراتيجية وأداء وحدات الأعمال في المنظمات؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هو مفهوم الذكاء التنافسي وما هي مكوناته الأساسية؟.
2. كيف يسهم الذكاء التنافسي في تعزيز فعالية صياغة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة؟.
3. ما هو دور الذكاء التنافسي في تحسين الأداء وكفاءة العمليات في وحدات الأعمال؟.
4. ما هي أبرز التحديات التي تواجه المنظمات عند تطبيق أنظمة الذكاء التنافسي؟.
5. ما هي سبل تفعيل وتطوير الذكاء التنافسي لدعم الاستراتيجية ووحدات الأعمال في المنظمات العربية؟.

فروض الدراسة:

الفرض الرئيس: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على صياغة الاستراتيجية وأداء وحدات الأعمال في المنظمات.

الفروض الفرعية:

- الفرض الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على فعالية صياغة الاستراتيجيات في المنظمات.
- الفرض الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على تحسين أداء وحدات الأعمال في المنظمات.
- الفرض الثالث: تسهم جودة معلومات الذكاء التنافسي في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية.

مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

1- الذكاء التنافسي:

يُعرف بأنه "مجموعة من العمليات الإدارية واليت تتضمن جمع وتحليل ونشر معلومات دقيقة وذات صلة ومحددة وفي الوقت المناسب وبعيدة المدى وقابلة للتنفيذ، والتي تسهم في اتخاذ القرارات بشكل فعال ومناسب بهدف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمنظمة" (علوان، 2021، ص1074).

التعريف الإجرائي: يعرفها الباحث بأنها عملية تقصي نظامية بقصد جمع المعلومات حول أداء المنافسين بهدف قراءتها وتحليلها؛ لوضع آلية عمل للمنظمة (محل الدراسة) مبنية على خطط استراتيجية تدعم الفرص وتقلص التهديدات. إذ يقوم الذكاء التنافسي على استخدام مجموعة من الآليات والأدوات التي تضمن الحصول على المعلومات المطلوبة من أجل الارتقاء بالعمل.

2- الاستراتيجية:

تستخدم كلمة استراتيجية بطرائق متعددة، ونجد غالباً الكثير من الناس يتحدثون عن هذا المفهوم في عالم الأعمال. والاستراتيجية هي كمنارة كرة القدم، أو الاستراتيجية المرتبطة بالحملات العسكرية، أو الاستراتيجية

الموضوعة لاجتياز مجموعة من الاختبارات والامتحانات. وهذا بالطبع يقودنا إلى الاستخدامات المعقدة لمصطلح الاستراتيجية. أي أن جوهر الاستراتيجية يتمثل في مساهمة حالات القوة والكفاءة المتميزة في ميدان الأعمال قياساً للطريقة التي تتمتع بها دائرة العمل الخاصة بميزة تنافسية على الخصوم المتنافسة في نفس الميدان في المجال العسكري، فالأوامر الاستراتيجية هنا تحتم على القادة أن يختاروا ميدان المعركة المواتية لحالات القوة، والإمكانات الخاصة باستعدادهم وبما لا يوافق ظروف أعدائهم (صقور والصرن، 2018، ص9).

التعريف الاجرائي: يُقصد بها صياغة وتطبيق وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنظمة (محل الدراسة) من وضع أهدافها موضع التنفيذ.

3- وحدات الأعمال:

وحدة الأعمال الاستراتيجية تعرف بأنها "تلك الوحدة التي تقوم بإنتاج سلعة أو خدمة في سوق محدد أو منطقة جغرافية معينة أو لمجموعة معينة من المستهلكين؛ لها سلطة اتخاذ القرارات وفقاً لتوجهات المؤسسة وأهدافها، حيث تركز البدائل الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال على كيفية المنافسة في صناعة معينة أو في قطاع معين في الأسواق؛ بهدف تحقيق أقصى ميزة تنافسية وأعلى ربحية ممكنة، حيث تسمى استراتيجية وحدات الأعمال بالاستراتيجية التنافسية، والتي تعبر عن اختيار المنطقة لمجموعة مختلفة من النشاطات بقصد تقدير مزيج فريد من القيمة لزبائنهم تختلف عن القيمة التي يقدمها المنافسون والتي تسمح ببناء ميزة تنافسية على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية (الجهني، 2022).

التعريف الاجرائي: هي كيان أو قسم داخل منظمة كبيرة يتمتع بمهمة واضحة ومجموعة محددة من المنافسين والعملاء، ويمكن أن يعمل بشكل مستقل عن وحدات الأعمال الأخرى في نفس المنظمة (محل الدراسة). تتميز وحدة الأعمال الاستراتيجية بقدرتها على صياغة وتنفيذ استراتيجياتها الخاصة لتحقيق أهداف محددة تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة الأم.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد الدراسة:

1- نظرية الموارد والقدرات:

تعتبر نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV) من أبرز النظريات التي تفسر كيفية تأثير الذكاء التنافسي على الاستراتيجية ووحدات الأعمال. تفترض هذه النظرية أن الميزة التنافسية المستدامة تنبع من امتلاك الشركة لموارد وقدرات فريدة وقيمة وغير قابلة للتقليد أو الاستبدال بسهولة. في هذا السياق، يعتبر الذكاء التنافسي قدرة محورية تمكن الشركة من جمع وتحليل المعلومات حول المنافسين والسوق والعملاء، وبالتالي تحديد الموارد والقدرات التي يجب تطويرها أو تعزيزها لخلق ميزة تنافسية. إن القدرة على تحويل البيانات الخام إلى رؤى قابلة للتنفيذ تمكن الشركات من اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة، مثل تخصيص الموارد بكفاءة، وتطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحسين العمليات التشغيلية.

هذا النهج يركز على الداخل، حيث تعتبر المعرفة المكتسبة من الذكاء التنافسي بمثابة مورد غير ملموس ذي قيمة عالية يعزز من قدرات الشركة التنظيمية ويساهم في صياغة استراتيجيات فريدة ومتميزة (Barney, 1991, p101).

2- نظرية المنظور القائم على المعرفة:

تأتي نظرية المنظور القائم على المعرفة (Knowledge-Based View - KBV) لتكميل نظرية الموارد والقدرات، حيث تركز بشكل خاص على دور المعرفة كأحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تمتلكها الشركات. في إطار الذكاء التنافسي؛ تعتبر KBV أن المعرفة المكتسبة والمُدارة بفعالية هي المحرك الرئيسي للابتكار وتحسين الأداء التنافسي. الذكاء التنافسي يساهم في توليد المعرفة الخارجية حول البيئة التنافسية، والتي تتكامل مع المعرفة الداخلية للشركة لإنشاء "رأس مال معرفي" يعزز من قدرتها على التكيف والاستجابة للتغيرات في السوق. هذه المعرفة لا تقتصر على الحقائق والبيانات، بل تشمل أيضاً الفهم العميق للعلاقات السببية والأنماط المعقدة في البيئة التنافسية. عندما تكون وحدات الأعمال قادرة على تجميع وتفسير هذه المعرفة بشكل فعال، فإنها تتمكن من تطوير استراتيجيات أكثر دقة وتكيفاً، مما يؤدي إلى تحسين أدائها وتفوقها على المنافسين (Nonaka & Takeuchi, 1995, p59).

3- نظرية التكاليف التبادلية:

من منظور نظرية التكاليف التبادلية (Transaction Cost Economics - TCE)؛ يمكن النظر إلى الذكاء التنافسي كوسيلة لتقليل حالة عدم اليقين والمخاطر المرتبطة بالقرارات الاستراتيجية. تفترض TCE أن الشركات تسعى لتقليل تكاليف المعاملات، والتي تشمل تكاليف البحث عن المعلومات، والتفاوض، والمراقبة، والتنفيذ. من خلال توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب حول المنافسين والسوق، يقلل الذكاء التنافسي من الحاجة إلى البحث المكثف والمفاوضات الطويلة، ويحسن من جودة القرارات المتخذة. هذا يقلل من احتمالية الفشل الاستراتيجي الناجم عن المعلومات غير الكاملة أو غير الدقيقة. بالنسبة لوحدات الأعمال، فإن الوصول إلى معلومات استخباراتية تنافسية قوية يتيح لها تحديد أفضل الشركاء، وتقييم الفرص والمخاطر بشكل أكثر دقة، وتجنب الالتزامات التي قد تؤدي إلى تكاليف باهظة في المستقبل، مما يعزز الكفاءة والفعالية الشاملة للاستراتيجية المتبعة (Williamson, 1985, p65).

4- نظرية التعلم التنظيمي:

تؤكد نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory) على أن الذكاء التنافسي هو محرك أساسي لعمليات التعلم داخل المنظمة. في بيئة الأعمال سريعة التغير؛ تصبح القدرة على التعلم والتكيف ضرورية للبقاء والنمو. يساهم الذكاء التنافسي في تسهيل التعلم الفردي والجماعي من خلال توفير معلومات جديدة وتحفيز التفكير النقدي حول الممارسات الحالية والفرص المستقبلية. عندما تقوم وحدات

الأعمال بتحليل معلومات الذكاء التنافسي بانتظام، فإنها تتعلم من نجاحات وإخفاقات المنافسين، وتكتشف الاتجاهات الناشئة، وتحدد الفجوات في معرفتها أو قدراتها. هذا التعلم المستمر يؤدي إلى تعديل الاستراتيجيات، وتطوير قدرات جديدة، وتحسين الأداء العام للمنظمة، مما يجعلها أكثر مرونة واستجابة للتغيرات في البيئة التنافسية (Argyris & Schon, 1978, p18).

بالإضافة إلى النظريات المذكورة؛ يمكن استكشاف نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependence Theory – RDT) التي تشير إلى أن الذكاء التنافسي يساعد الشركات على إدارة تبعيتها للموارد الخارجية وتأثير البيئة المحيطة. فمن خلال فهم مصادر القوة والضعف للمنافسين والجهات الفاعلة الأخرى في السوق، يمكن للشركات تحديد أفضل السبل لتقليل الاعتماد على الموارد النادرة أو التي يسيطر عليها الآخرون. هذا يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على صياغة الاستراتيجيات، حيث قد تسعى وحدات الأعمال إلى تنوع مورديها، أو بناء تحالفات استراتيجية، أو تطوير قدرات داخلية لتقليل المخاطر المرتبطة بالاعتماد على جهات خارجية. الذكاء التنافسي يوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ هذه القرارات الاستراتيجية، مما يعزز من استقلالية الشركة وقدرتها على تحقيق أهدافها في بيئة تنافسية معقدة (Pfeffer & Salancik, 1978, p43).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة:

تتعدد الدراسات السابقة التي تدور حول موضوع الدراسة. ولقد قامت الباحثة بتصنيفها إلى عربية وأجنبية، وتم ترتيبها تصاعدياً من الأقدم إلى الأحدث زماناً؛ وذلك على النحو التالي:

المتغير المستقل: الذكاء التنافسي.

المتغير التابع: الاستراتيجية ووحدات الأعمال.

أولاً: أهم الدراسات السابقة:

أ- الدراسات العربية:

1-دراسة: سميرة وخليفة(2017). بعنوان: دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية. تسعى هذه الدراسة إلى توظيف المتاح من المعارف حول الذكاء التنافسي باعتباره أداة مهمة تستخدمها أكبر المؤسسات الصناعية، ولا سيما الدوائية، فهو يلعب دوراً كبيراً في حل الكثير من المشاكل التي تواجه متخذي القرار، نخص منها المشاكل الناتجة عن البيئة الخارجية بمختلف أنواعها ما يجعل هذه المشاكل والمخاطر عائقاً يحول دون تقدم المؤسسة، لذا أردنا في هذه الدراسة توضيح عملية من أهم العمليات في المؤسسة، وهي عملية الذكاء التنافسي، ومكانتها وآثارها الإيجابية في الكشف عن المخاطر والتقليل منها قدر الإمكان، وقد انطلقت الدراسة من مشكلة عبر عنها في التساؤل الجوهرية التالي: ما هو الدور الذي يلعبه الذكاء التنافسي في الكشف عن المخاطر؟ وكيف يمكن تحويل تلك المخاطر إلى فرص تزيد من قوة المؤسسة؟ وقد اعتمدت الدراسة على أنموذج فرضي تضمن متغيرين، الأول مستقل وهو الذكاء التنافسي، والثاني تابع وهو المخاطر. كما تضمنت محاور الدراسة التغطية النظرية للمشكلة استعنا فيها على توفير كل المعلومات من أدبيات الموضوع، والتراكم المعرفي في هذا المجال، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الذكاء التنافسي أصبح من أهم وأقوى الوسائل اليوم لحماية المؤسسات من التنافس الشديد ومخاطره لأجل البقاء والنمو أكبر فترة ممكنة في بيئة دائمة التغير، إذ يمكنه الحد من المشاكل والمخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة من بيئتها الخارجية. ومن أهم التوصيات نذكر: أهمية تشجيع تطبيق الذكاء التنافسي داخل المؤسسات وبخاصة العربية كعملية أساسية فيها، لما له من دور مهم في صياغة الاستراتيجية، واتخاذ القرارات الفعالة، فالمؤسسات العربية تعاني أكثر من غيرها من مشاكل التنافس الشديد، خاصة الخارجي منه، بسبب الحرية التجارية التي تفرضها الدول المتقدمة على بلداننا العربية، وما تسببه من آثار سلبية على المنتجات المحلية، بمختلف أنواعها سواء كانت دوائية أو غيرها من المنتجات التي تتميز وتتفوق بها بلداننا العربية.

2-دراسة: الطويل وعبدالرزاق(2017). بعنوان: دور أبعاد استراتيجية وحدة الأعمال وفق أنموذج Treacy & Wiersema في تعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معمل الألبسة الجاهزة، ولدي في الموصل. هدفت الدراسة إلى تحديد دور أبعاد استراتيجية

وحدة الأعمال وفق نموذج Treacy & Wiersema في تعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات من خلال دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معمل الألبسة الجاهزة/ ولدي في الموصل. وتُعد استراتيجية وحدة الأعمال من المفاهيم التي حُظيت باهتمام الكتاب في الإدارة الاستراتيجية والتي تنبع من استراتيجية الشركة الكلية. ولمحدودية الدراسات التي تناولت دور أبعاد استراتيجية الأعمال في تعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات في البيئة العراقية، فقد سعى الباحثان إلى تضمين بحثهم الحالي هذه الأبعاد ضمن إطار شمولي في محاولة لدراسة العلاقة والتأثير بينهما. وبشكل عام يحاول البحث الإجابة عن التساؤل الآتي: ما طبيعة علاقات التأثير والارتباط بين أبعاد استراتيجية وحدة الأعمال في تعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات؟. وقد توصل الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها: تحقق وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين أبعاد استراتيجية وحدة الأعمال في تعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات في معمل الألبسة الجاهزة/ ولدي. وبناء على تلك الاستنتاجات تم تقديم عدد من التوصيات المنسجمة مع تلك الاستنتاجات.

3-دراسة: القريوتي(2019). بعنوان: إعادة صياغة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية وأثرها في الذكاء التنافسي - الدور الوسيط للقيادة الرؤيوية: دراسة ميدانية على مجموعة الحوراني. هدفت هذه الدراسة إلى بيان وتوضيح مفهوم إعادة صياغة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية وأبعادها المتمثلة في استراتيجية التدريب، واستراتيجية التمكين، واستراتيجية المعرفة، واستراتيجية توظيف جيل الألفية (Y)، وأثرها في الذكاء التنافسي بأبعاده الذكاء التجاري، الذكاء التكنولوجي في مجموعة الحوراني، بوجود القيادة الرؤيوية كمتغير وسيط. كما هدفت الدراسة إلى بيان الأهمية النسبية لإعادة صياغة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية والذكاء التنافسي والقيادة الرؤيوية في المجموعة المبحوثة من وجهة نظر المديرين في الإدارات العليا والوسطى الذين شكلوا عينة الدراسة والبالغ عددهم (130) مديراً. لتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة المصممة من قبل الباحثة كأداة لجمع البيانات الأولية. كما تم الاعتماد على طريقة المسح الشامل لجميع المديرين في المستويات العليا والوسطى في الشركات التابعة للمجموعة، واسترجع منها (118) استبانة صالحة للتحليل وهذه تشكل ما نسبته (90.8%) من مجموع الاستبانات الموزعة. بعد إخضاع البيانات للتحليل واختبار الفرضيات عبر استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، أظهرت نتائج التحليل أن الأهمية النسبية لإعادة صياغة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية في مجموعة الحوراني جاءت مرتفعة، وأن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد إعادة صياغة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية في الذكاء التنافسي في مجموعة الحوراني، وأن استراتيجية التمكين تعتبر من أكثر أبعاد إعادة صياغة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية تأثيراً في الذكاء التنافسي، كما وأظهرت النتائج ارتفاع الأهمية النسبية ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرؤيوية كمتغير وسيط في الذكاء التنافسي في مجموعة الحوراني، ووجود أثر

ذو دلالة إحصائية معنوية لإعادة صياغة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية التدريب، استراتيجية التمكين، استراتيجية المعرفة، وتوظيف جيل الألفية (Y)) في الذكاء التنافسي بوجود القيادة الرؤية كمتغير وسيط في مجموعة الحوراني. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة تقدم جملة من التوصيات ومن أهمها: - توجيه مجموعة الحوراني نحو استخدام التغذية الراجعة الخاصة بمخرجات التدريب بشكل أكبر لتحديث برامجها التدريبية بشكل مستمر. - توفير المزيد من الدعم المادي والمعنوي للمبادرات الإبداعية والابتكارية ذات القيمة المضافة المقدمة من قبل الموظفين. - اعتماد مجموعة الحوراني على معايير أكثر وضوحاً لتفويض السلطات، وإتاحة المرونة الكافية لموظفيها لتعزيز قيم المسؤولية الذاتية لديهم، بالإضافة إلى إعداد خطط تتسم بأعلى درجات الفاعلية تضمن لها الاستفادة من الطاقات الفكرية الإبداعية الكامنة في مواردها البشرية. - ضرورة اتباع أساليب قيادية وإدارية متعددة ومتنوعة تحقق لمجموعة الحوراني القدرة على توليد المعرفة، وإعادة النظر بشكل أكبر في المعارف المكتسبة من قبل موظفيها لتطويرها بشكل مستمر. - زيادة التركيز على تجنب التهديدات المحتملة قدر الإمكان وتحويلها إلى فرص عن طريق استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي.

4-دراسة: ابراهيم وبابكر(2019). بعنوان: أثر الذكاء التنافسي والاستراتيجي على الأداء الريادي للمصارف. هدفت الدراسة إلى دراسة الأداء الريادي للمصارف وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي؛ إذ أن الأداء الريادي هو الذي لا تقف منافع التفوق في إنجازه عند مجرد تحقيق المصرف لأهدافه المخططة، بل يتعدى ذلك وصولاً إلى الإبداع في إنجاز هذه الأهداف على نحو يقود إلى جعل المصرف رائداً في الأسواق ومحط أعين المنافسين والمصارف الأخرى للاقتداء به. وتم اختيار موضوع الذكاء الاستراتيجي والتنافسي لما له الأثر في النجاح الاستراتيجي للقطاع المصرفي؛ لكون القطاع المصرفي الخاص هو الرائد في السوق المصرفية العراقية؛ فهذان المتغيران لهما الأثر في الأداء المتميز والذي سوف نقيسه نوعياً لعينة من المصارف الأهلية في مدينة بغداد، لقد تم اختيار العينة (59) شخصاً من مديري قسم وشعبة وحدة، لأربعة مصارف أهلية وهي (الشرق الأوسط، المصرف الوطني للاستثمار، مصرف كردستان، والمصرف الأهلي للاستثمار)، ومن خلال التحليل الإحصائي واستخراج النتائج وجد أن هناك ارتباطاً قوياً جداً وتأثير للذكاء التنافسي والاستراتيجي في الأداء المصرفي؛ إذ يُلاحظ أن هناك تأثير لأبعاد الذكاء التنافسي والاستراتيجي في أبعاد الأداء الريادي للمصارف عينة الدراسة.

4-دراسة: المنزوع(2022). بعنوان: أثر الذكاء التنافسي في تحقيق الأداء الريادي للمصارف اليمنية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية اليمنية - صنعاء. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء المنافسين، ذكاء السوق، الذكاء الاستراتيجي، التكنولوجي) في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية العاملة في العاصمة صنعاء، واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، أجريت الدراسة على (5) مصارف تجارية في العاصمة صنعاء، وتم جمع البيانات بواسطة

استبانة وزعت على عينة عشوائية بلغت (140) موظفا وتم تحليل البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي (Spss). وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء المنافسين، ذكاء السوق، الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التكنولوجي) في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية في العاصمة صنعاء، وكانت تصورات العاملين في المصارف لأبعاد الذكاء التنافسي التي كانت بدرجة مرتفعة، حيث كانت أكثر الأبعاد استخداما هو بعد الذكاء الاستراتيجي يليه بعد الذكاء التكنولوجي، ويليه بعد الذكاء التسويقي، وأخيرا بعد ذكاء المنافسين.

5-دراسة: حسن والذبحاوي(2023). بعنوان: الذكاء التنافسي ودوره في تمكين الموارد البشرية. هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة والتأثير بين الذكاء التنافسي من خلال أبعاده الفرعية وتمكين الموارد البشرية على مستوى عينة من العاملين في مستشفى الحياة الأهلبي، انطلاقاً من مشكلة رئيسة شُخصت بعدة تساؤلات تضمنت مدى إدراك العلاقة والأثر بين المتغيرات ميدانياً، ولتجذير الأسس المعرفية. واعتمد البحث نموذج (Strauss&Dutoit,2010) لقياس الذكاء التنافسي الذي يتكون من أربعة أبعاد: (التخطيط، التجميع، التحليل، الاتصال) وأنموذج (Blanchard et al.,1999) لقياس تمكين الموارد البشرية الذي تضمن أربعة أبعاد رئيسة (الحرية والاستقلالية، مشاركة المعلومات، فرق العمل، القوة التنظيمية). وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع بيانات ومعلومات البحث فضلاً عن بعض المقابلات الشخصية التي تمت استناداً إلى فقرات الاستبانة مع أفراد العينة الذين تمثلوا بمجموعة من القادة والتابعين في مستشفى الحياة الأهلبي عينة البحث بلغ عددهم (165) فرداً توزعوا على أقسام وشعب المنظمة المبحوثة (الشعبة الإدارية، الحسابات، المختبرات الطبية، الممرضين، الصيادلة، الأطباء) بالإضافة إلى مجلس الإدارة. ولغرض التحليل والمعالجة الإحصائية اعتمد البحث على اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات البحث، ومجموعة من المقاييس الإحصائية الوصفية، وتم استخدام اختبارات بنائية أساسية لصدق المقاييس المعتمدة كأختبار اساليب الاتساق الداخلي، والتي تتضمن (الموثوقية المركبة، الفا كرونباخ، اختبار متوسط التباين المستخرج، التحليل العاملي التوكيدي)، وتم قياس علاقة التأثير لتقدير معامل التأثير، ومعامل التحديد، وقد استخدمت هذه الأساليب عن طريق البرامج الإحصائية (SPSS V.22. Smart Pls). وقد تم التوصل من خلال البحث إلى استنتاجات عديدة كان من أهمها اهتمام العاملين في مستشفى الحياة الأهلبي عينة البحث بالذكاء التنافسي الذي يعد من المفاهيم الحديثة نسبياً التي تعبر عن القيمة المضافة المعتمدة في تطوير منظمات الأعمال والتخطيط الاستراتيجي وأبحاث السوق ويعمل على إيصال المعلومات المهمة للإدارة العليا عن ما ينوي المنافسين فعله ويمكنها من اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بفهم البيئة الخارجية، ويسهم في تطوير المعرفة التنظيمية بالسوق ويحسن من جودة خدماتها ومنتجاتها ويضمن تحسين الاداء وبالتالي يحقق الميزة التنافسية وذلك بالاعتماد على تمكين الموارد البشرية الذي يكسب العاملين المرونة والتكيف والاستجابة الفعالة في التعامل مع بيئة

العمل الداخلية من جانب؛ ومع الزبائن من جانب آخر دون الرجوع الى الادارة كون منهج التمكين للمورد البشري يساعد في تحسين جودة العلاقات بين الموظفين والزبائن ويجعل تركيز الإدارة العليا منصباً على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد، وعدم انشغالها بالأمر الروتينية.

6-دراسة: العبيدي(2023). بعنوان: دور عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي في دعم مراحل عملية الذكاء التنافسي: دراسة ميدانية في مديرية تربية صلاح الدين. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجية في دعم مراحل عملية الذكاء التنافسي في المديرية العامة لتربية محافظة صلاح الدين انطلاقاً من مشكلة أساسية تجسدت في تساؤل جوهري مفاده ما علاقة ارتباط وتأثير عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي المتمثلة (عوامل تنظيمية، عوامل تقنية، عوامل بشرية) بوصفها متغير مستقل في دعم عملية الذكاء التنافسي بوصفه متغيراً معتمداً بأبعاده المتمثلة (التخطيط والتوجيه، جمع المعلومات، التحليل، القرار)؟، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قدرها (69) من مديري الشعب والأقسام والوحدات في المديرية العامة للتربية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما قد استخدمت أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، فضلاً عن استخدام الأساليب الإحصائية لعرض الجانب الإحصائي. ومن أجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقة فقد تم صياغة فرضيات عدة تم اختبارها باستخدام وسائل إحصائية متقدمة، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها أن هناك علاقة ارتباط وتأثير لعوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي بشكل منفرد ومجتمع في دعم مراحل عملية الذكاء التنافسي.

7-دراسة: الحاجي(2024). بعنوان: فاعلية تطبيق عمليات الذكاء التنافسي CI على الاستراتيجيات التسويقية لدعم وتطوير خدمات المكتبات الأكاديمية: دراسة تقييمية على عينة من المكتبات الأكاديمية السعودية في المنطقة الغربية. قامت الدراسة بتحليل مواقع المكتبات الأكاديمية الحكومية السعودية بالمنطقة الغربية؛ بغرض تقييم فاعلية عمليات الذكاء التنافسي في تطوير خدمات المكتبات؛ بناءً على مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية التي تؤثر على مستوى تلك الخدمات. واعتمدت منهج تحليل المحتوى لتحليل خدمات المكتبات التي يتم تقديمها من خلال عمليات الذكاء التنافسي بغرض دعم وتطوير خدمات المكتبات. وتوصلت نتائجها إلى استفادة المكتبات من عمليات الذكاء التنافسي المتمثلة في (التخطيط- الجمع- التحليل- النشر) لدعم وتطوير خدمات المكتبات باعتمادها على استراتيجية المنتجات والخدمات، حيث قدمت خدمات متميزة ومنتجات نوعية، واستفادت من تطبيق استراتيجية التسعير لوضع قيمة لمنتجاتها. وتفاعلت مع استراتيجية المكان لابتكار مجموعة من المساحات المادية التي تخدم المستفيدين عند زيارتهم للمكتبة. ودعمت استراتيجية الأشخاص من خلال التدريب النظري والعملية داخل وخارج المكتبة لصقل مهاراتهم وإثراء خبرتهم. وتفاعلت مع استراتيجية العمليات لوضع

آليات جديدة، وطبقت استراتيجية الترويج بالشكل التقليدي والالكتروني بما يتناسب مع مستفيدي المكتبة. ثم استفادت مع استراتيجية الجوانب المادية بشكل متفاوت وفق إمكانيات كل مكتبة.

8-دراسة: الحاجي(2024). بعنوان: **فاعلية تطبيق عمليات الذكاء التنافسي CI على الاستراتيجيات التسويقية لدعم وتطوير خدمات المكتبات الأكاديمية: دراسة تقييمية على عينة من المكتبات الأكاديمية السعودية في المنطقة الغربية.** قامت الدراسة بتحليل مواقع المكتبات الأكاديمية الحكومية السعودية بالمنطقة الغربية؛ بغرض تقييم فاعلية عمليات الذكاء التنافسي في تطوير خدمات المكتبات؛ بناءً على مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية التي تؤثر على مستوى تلك الخدمات. واعتمدت منهج تحليل المحتوى لتحليل خدمات المكتبات التي يتم تقديمها من خلال عمليات الذكاء التنافسي بغرض دعم وتطوير خدمات المكتبات. وتوصلت نتائجها إلى استفادة المكتبات من عمليات الذكاء التنافسي المتمثلة في(التخطيط- الجمع- التحليل- النشر) لدعم وتطوير خدمات المكتبات باعتمادها على استراتيجية المنتجات والخدمات، حيث قدمت خدمات متميزة ومنتجات نوعية، واستفادت من تطبيق استراتيجية التسعير لوضع قيمة لمنتجاتها. وتفاعلت مع استراتيجية المكان لابتكار مجموعة من المساحات المادية التي تخدم المستفيدين عند زيارتهم للمكتبة. ودعمت استراتيجية الأشخاص من خلال التدريب النظري والعملية داخل وخارج المكتبة لصقل مهاراتهم وإثراء خبرتهم. وتفاعلت مع استراتيجية العمليات لوضع آليات جديدة، وطبقت استراتيجية الترويج بالشكل التقليدي والالكتروني بما يتناسب مع مستفيدي المكتبة. ثم استفادت مع استراتيجية الجوانب المادية بشكل متفاوت وفق إمكانيات كل مكتبة.

9-دراسة: عبدالوهاب(2025). بعنوان: **الذكاء التنافسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمراكز اللياقة البدنية والأندية الصحية.** تُعدُّ مراكز اللياقة البدنية والأندية الصحية من العناصر الأساسية في بناء مجتمعات صحية ومستدامة ، فهذه المنشآت لا تقتصر أهميتها على تحسين الصحة البدنية للأفراد فحسب بل تتجاوز ذلك لتساهم بشكل فعال في تعزيز جودة الحياة بشكل عام من خلال تقديم برامج تدريبية متكاملة فإن هذه المراكز تسهم في الوقاية من الأمراض المزمنة وتعزيز اللياقة البدنية والذهنية على مستوى المجتمع توفر مراكز اللياقة البدنية والأندية الصحية منصة للناس لتبني نمط حياة نشط وصحي مما يساهم في تقليل تكاليف الرعاية الصحية على المدى الطويل وزيادة الإنتاجية. واستهدفت الدراسة الحالية التعرف على " الذكاء التنافسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمراكز اللياقة البدنية والأندية الصحية " من خلال التعرف على الواقع الفعلي للذكاء التنافسي لدى العاملين بمراكز اللياقة البدنية والأندية الصحية وذلك بقياس محاور الذكاء التنافسي (تحليل البيانات ، الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافس، ذكاء العميل، المراقبة والتقييم) ، وكذلك التعرف على الواقع الفعلي للميزة التنافسية بمراكز اللياقة البدنية والأندية الصحية من خلال قياس محاور الميزة التنافسية والتي تمثلت في(التكاليف والكفاءة ، التميز في الخدمة، الابتكار والتكنولوجيا ، السرعة والمرونة ، الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية ، التميز في العلاقات)؛ لتحقيق ذلك استخدم الباحث

المنهج الوصفي واستخدم الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة ، وبلغت عينة الدراسة الأساسية (260) فرداً والإستطلاعية (20) فرداً من (الهيكل الإداري والتنفيذي لمراكز اللياقة البدنية والأندية الصحية ، المدربين ، أخصائيين التأهيل الحركي ، بعض المستفيدين من مراكز اللياقة البدنية والأندية الصحية) بمحافظتي أسيوط وسوهاج ، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها: أن مراكز اللياقة البدنية والأندية الصحية التي تتمتع بمستوى أعلى من الذكاء التنافسي تمتلك قدرة أكبر على تحقيق ميزة تنافسية في السوق ، كما أن الذكاء التنافسي يسهم بشكل كبير في تعزيز قدرة الأندية الصحية ومراكز اللياقة البدنية على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة خاصة في محاور مثل (تحليل البيانات، ذكاء المنافس، والمراقبة والتقييم) ، وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية في مراكز اللياقة البدنية والأندية الصحية (عينة البحث) ، واوصت الدراسة بأنه ينبغي على مراكز اللياقة البدنية والأندية الصحية استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بشكل أكثر فعالية لقياس تقدمهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مثل تحسين الأداء التنافسي والجودة.

ب- الدراسات الأجنبية:

10- دراسة: (Lwu-James(2020). والتي بحثت في الاستفادة من الذكاء التنافسي للتسويق الناجح لخدمات المكتبات الأكاديمية، حيث وضعت مجموعة من الأهداف تمثلت في تقييم التسويق في المكتبات الأكاديمية، وتقييم فوائد تنفيذ عملية الذكاء التنافسي، وتحديد الاستراتيجيات التنافسية التي يُمكن أن تمنح التسويق ميزة تنافسية، وتحديد التحديات في تنفيذ استراتيجيات الذكاء التنافسي في تسويق خدمات المكتبات، والتوصية باستراتيجيات تنافسية لمساعدة المكتبات في التسويق الناجح للمنتجات والخدمات، واختتم الباحث دراسته بأنه يجب على أمناء المكتبات الاستمرار في إعادة الابتكار ووضع الاستراتيجيات من خلال الذكاء التنافسي من أجل زيادة الرؤية، وزيادة الرعاية، وزيادة رضا العملاء والاحتفاظ بهم، والدعم من المؤسسة الأم، ويرى الباحث أنّ الذكاء التنافسي معيار حيوي يجب مراعاته في تسويق خدمات المكتبات في المؤسسات الأكاديمية، وينبغي تطبيق استراتيجياته ودمجها في عناصر المزيج التسويقي (أي المنتج والسعر والترويج والمكان والأدلة المادية والعملية والأشخاص) لأنه يوفر للمكتبة إمكانية فريدة للتحويل.

11- دراسة: (Moyane,S.P & Other(2020). تطرقت هذه الدراسة إلى تعامل المكتبات الأكاديمية العامة في جنوب إفريقيا مع بيئة المعلومات المتغيرة باستخدام الذكاء التنافسي (CI) لتحقيق القدرة التنافسية. واعتمدت على الوضعية كفلسفة رئيسية، كما أدرجت عناصر نوعية لزيادة البيانات الكمية من خلال المنهج المسحي، تم إرسال الاستبيانات بالبريد الإلكتروني إلى 25 من مديري المكتبات الأكاديمية في جنوب إفريقيا وتم إرجاع 17 منها، مما أدى إلى معدل استجابة 68%، وجرت محاولات للوصول إلى 25 شخص من خلال مقابلات هاتفية شبه منظمة، واستجاب ثمانية منهم فقط من خلال ممثليهم، مما

أسفر عن معدل استجابة بنسبة 32% يسمح استخدام أداتين بتثليث البيانات من الملاحظات المسجلة على عينة الدراسة أن بعض مديري المكتبات لم يردوا على الاستبيان ولا على المقابلة. وقد أوضحت النتائج أنه تم استخدام تقنيات استخبارات تنافسية مختلفة ومع ذلك لم يتم إضفاء الطابع الرسمي على تنفيذها، وكانت التنافسية مدفوعة بعوامل مختلفة مثل التنافس في سلسلة قيمة المعلومات، والقدرة المالية المتعلقة بالميزانية والمستفيدين والتكنولوجيا المتطورة.

12- دراسة: **Adebowale Jeremy Adetayo & Other (2021)**. والتي تبحث في إيجاد منهجاً هيكلياً لتطبيق الذكاء التنافسي لبناء البراعة في المكتبات الأكاديمية وتحديد تأثيراته في المكتبة، وجاءت نتائجها أنه من العملي للمكتبات الأكاديمية أن تتبنى ذكاءً تنافسياً لتحقيق البراعة لضمان بقائها، وأن يستمر المكتبيون في إعادة الابتكار ووضع الاستراتيجيات من خلال الذكاء التنافسي؛ وتبني الرؤية الخاصة بهم، ورضا العملاء ورعايتهم والاحتفاظ بهم، كما ترى الدراسة أن تطبيق استراتيجيات الذكاء التنافسي عامل حيوي في تحقيق البراعة والتكامل في المؤسسات الأكاديمية والتي تتحقق من خلال استغلال التقنية، حيث تساعد التقنية على تخفيف التحديات التي تواجهها أقسام المعلومات في الجامعة.

ج- التعليق على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تتفق الدراسة الحالية مع مجمل الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، في إدراكها المحوري لأهمية الذكاء التنافسي (CI) كأداة استراتيجية لا غنى عنها في بيئة الأعمال المعاصرة شديدة التنافسية. تتشابه دراسات مثل (سميرة وخليفي، 2017)، (القريوتي، 2019)، (ابراهيم وبابكر، 2019)، (المنزوع، 2022)، و(حسن والذبحاوي، 2023)، وكذلك الدراسات الأجنبية لـ (Lwu-James, 2020) و (Moyane & Other, 2020)، مع الدراسة الحالية في التأكيد على أن الذكاء التنافسي يسهم بشكل مباشر في دعم عملية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الفعالة، والتقليل من المخاطر المحتملة الناتجة عن البيئة الخارجية المتغيرة، وتحويل التهديدات إلى فرص. كما تتشابه الدراسات في تبنيها لمفاهيم أساسية للذكاء التنافسي مثل جمع المعلومات، تحليل البيانات، ذكاء المنافسين والسوق، والذكاء التكنولوجي والاستراتيجي، وربطها بأبعاد الأداء التنظيمي المختلفة كالأداء الريادي، وتحقيق الميزة التنافسية، وتطوير الموارد البشرية، وحتى التسويق وخدمة العملاء. هذا يؤكد على أن الذكاء التنافسي يُنظر إليه كعملية شاملة تهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على التكيف والنمو في ظل التحديات التنافسية المتزايدة.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

على الرغم من أوجه التشابه الواضحة، تبرز الدراسة الحالية بتركيزها المنهجي الذي يختلف عن معظم الدراسات السابقة. ففي حين تناولت دراسات مثل (سميرة وخليفي، 2017)، (ابراهيم وبابكر، 2019)، (المنزوع، 2022)، و(حسن والذبحاوي، 2023) الذكاء التنافسي وتأثيره على المنظمة بشكل عام أو على

جوانب محددة مثل المخاطر، الأداء الريادي، أو تمكين الموارد البشرية، فإنّ هذه الدراسات لم تتعمق في تحليل تأثيره على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية (SBUS) بشكل حصري ومفصل، حتى دراسة (الطويل وعبدالرزاق، 2017) التي تناولت "أبعاد استراتيجية وحدة الأعمال"، لم تربط بشكل مباشر ومحدد هذه الأبعاد بتأثير الذكاء التنافسي، بل ركزت على نموذج "Treacy & Wiersema" في تعزيز قرارات استراتيجية العمليات. الدراسات المتعلقة بالمكتبات الأكاديمية مثل (الحاجي، 2024) و (Lwu- James, 2020) و (Moyane & Other, 2020) و (Adebowale Jeremy Adetayo & Other, 2021) وإن كانت تتناول الذكاء التنافسي، إلا أنها تركز على قطاع خدمي محدد جداً وهو المكتبات، مما يجعل تطبيقاتها واختلافها عن الدراسة الحالية أكثر وضوحاً لعدم تناولها لـ SBUS في بيئة الأعمال التنافسية الأوسع. بشكل عام، تفنقر الدراسات السابقة إلى معالجة معمقة ومنهجية للعلاقة بين الذكاء التنافسي وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات على مستوى هذه الوحدات المستقلة نسبياً داخل المنظمات الكبيرة.

ثالثاً: ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تسعى لسدّ فجوة بحثية جوهرية تتمثل في ندرة الأبحاث التي تركز على التأثير المباشر والعميق للذكاء التنافسي على الاستراتيجية المحددة لوحدات الأعمال الاستراتيجية (SBUS). في حين أن الدراسات السابقة أقرت بأهمية الذكاء التنافسي على المستوى الكلي للمنظمة أو في سياقات قطاعية محددة، فإنها لم تفصل كيف يتم تطبيق هذا الذكاء وتحويله إلى استراتيجيات فعالة على مستوى الكيانات شبه المستقلة (SBUS)، والتي تتمتع بخصوصية في أسواقها ومنافسيها. الدراسة الحالية تقدم إطاراً تحليلياً فريداً من خلال تعريفها الإجرائي لوحدة الأعمال الاستراتيجية، وتستهدف فهم كيفية استخدام الذكاء التنافسي لتمكين هذه الوحدات من صياغة استراتيجياتها الخاصة التي تتوافق مع أهدافها وتساهم في الميزة التنافسية الشاملة للمنظمة الأم. هذه الخاصية تضيف قيمة إضافية للدراسة من حيث تقديم رؤى عملية للمنظمات ذات الهياكل المتعددة الوحدات، مما يسمح بتحسين كفاءة استخدام الذكاء التنافسي وتوجيهه نحو تحقيق أقصى عائد على مستوى كل وحدة عمل؛ وبالتالي تعزيز الأداء التنافسي العام. هذا التركيز الدقيق على مستوى التحليل داخل المنظمة يمثل الإضافة المعرفية والفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لمعالجتها.

ثانياً: الإطار النظري:

المبحث الأول: الذكاء التنافسي:

مفهوم الذكاء التنافسي:

تعددت التعاريف التي تشرح مفهوم الذكاء التنافسي ومعظمها يتشابه في المعنى وإن اختلف في الصياغة؛ ويعود ذلك إلى أن كل باحث يقدمها بناءً على تخصصه ومجال بحثه ومدى استفادته منه، وبشكل عام يمثل الذكاء التنافسي رؤية واضحة للمنظمات والمؤسسات حول آلية العمل الحالية والمستقبلية باستخدام مجموعة من الأدوات الفنية التي تقيس أداء المنافسين (الحاجي، 2024، ص111).

وقد جاء تعريف الذكاء التنافسي بأنه "عملية استخبارية بطريقة أخلاقية وقانونية؛ تنتج وتنتشر معلومات قابلة للتنفيذ لمعالجة وتحليل المعلومات حول البيئة الداخلية والخارجية أو التنافسية من ألج مساعدة صناع القرار في صنع القرار، والتخطيط لتوفير ميزة تنافسية للمؤسسة" (Pellissier & Nenzhelele, 2013)، حيث يعمل الذكاء التنافسي على تقصي المعلومات والتي يتم جمعها من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات المنافسة لبناء رؤية تسويقية واضحة واستجلاب المنتجات الرائجة التي تُلبي رغبة العملاء.

وعرفته جمعية محترفي الذكاء التنافسي بأنه "عملية مراقبة وتحليل البيئة التنافسية الداخلية للوصول لنتائج تدعم القرار" (Cloutier, 2013, p2). فالهدف الأسمى من تطبيق الذكاء التنافسي هو دعم الإدارة العليا لرسم خارطة طريق مستقبلية تقوي من العملية الإنتاجية داخل المؤسسة.

ويُعد الذكاء التنافسي أداة مهمة للإدارة الاستراتيجية التي يُمكن أن تعزز القدرة التنافسية للمنظمات الخاصة وسيُصبح على نحو متزايد حاجة ماسة في السنوات القادمة، وخاصةً بالنسبة للاقتصادات الناشئة (Toit, 2013, p31).

ويتوجب على الشركات أن تعرف كيفية القدرة على المنافسة والتنبؤ والاستجابة للتغيرات في داخل وخارج صناعاتها؛ يجري ذلك عبر عملية تحويل البيانات إلى معلومات ذكية؛ تقودها إلى اتخاذ قرارات استراتيجية وتكتيكية تساعد على تعزيز موقعها التنافسي في بيئة الأعمال (إبراهيم وبابكر، 2019، ص252).

نشأة وتطور الذكاء التنافسي:

تعود نشأة مفهوم الذكاء التنافسي إلى 5000 سنة مضت، فقد ظهرت في أحد الأعمال الصينية المعروفة في كتاب بعنوان "فن الحرب" الذي أكد فيه على أهمية الذكاء التنافسي في الجانب العسكري كمجال مهم للحصول على المعلومات من البيئة، والتي كانت قاعدة لتطوير الاستخبارات العسكرية، وبعدها أصبح عمل مؤثراً متضمناً وصفاً تفصيلياً لكيفية تطوير الذكاء التنافسي في التطبيقات العسكرية وغيرها (علوان، 2021، ص1088).

أما Prescott: فكتب واحدة من أولى الأفكار الحديثة حول تطور الذكاء التنافسي، حيث حدّد ثلاث مراحل من تطور الذكاء التنافسي وأكد أنّ المرحلة الأولى حدثت خلال 1960م و1970، حيث عرّفه أنشطة الذكاء التنافسي في ذلك الوقت بأنها مرتبطة في الغالب بجمع البيانات، وأنها كانت غير رسمية وتكتيكية. وأصبح أنّ الذكاء التنافسي كان مرتبطاً بشكل ضعيف بصنع القرار ولا يتطلب سوى القليل من التحليل. أما المرحلة الثانية فكانت سنة 1980م عندما أصبح الذكاء التنافسي هو عبارة عن تحليل المنافسين والصناعة شائعاً لهم، حيث تحول أفراد المخابرات التنافسية من وظائف المكتبة إلى وظائف التسويق والتخطيط، وأوضح أنّ أنشطة الاستخبارات التنافسية ظل في مواجهة من الناحية التكتيكية، حيث بدأت صورة التجسس في التطور، ولم يكن هناك سوى القليل جداً عن طريق التحليل الكمي للبيانات. بينما بدأت المرحلة الثالثة من تطور الذكاء التنافسي في سنة 1990م، حيث أظهرت مساهمة الذكاء التنافسي في صنع القرار الاستراتيجي الذي تم بناؤه في وحدات رسمية مخصصة، إما بمفردها أو ضمن التسويق أو التخطيط، وحيث يُحظى الذكاء التنافسي باهتمام معتدل من الإدارة العليا وغالباً ما يكون مساهماً قيماً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (حبي وحامدي، 2022، ص10).

أهمية الذكاء التنافسي:

تكمّن أهمية الذكاء التنافسي من خلال الرؤية الواضحة التي يقدمها للمؤسسة ورسم خارطة طريق للعمل المستقبلي، فهو يقوم بجمع المعلومات عن المنافسين وتحليلها لتحقيق ميزة تنافسية تدعم وتقوي عمل المؤسسات والمنظمات. وأيضاً تظهر أهمية الذكاء التنافسي في المعرفة التي يتم جمعها بغرض تحليلها والتي تُعطي وفرة معلوماتية عن الجهات المنافسة. إذ يوفر الذكاء التنافسي دعماً حاسماً في تكوين وصنع القرار التكتيكي والاستراتيجي، بل أصبح أداة لا غنى عنها في الصراع التنافسي الحديث بين مختلف المنظمات (علوان، 2021، ص1092). حيث يتضح أنّ الذكاء التنافسي يعمل على استكشاف وسائل إبداعية لعمل المنظمة من أجل تقديم خدمات نوعية. فالذكاء التنافسي يركز بشكل أكبر على المستقبل، وعلى الإمكانيات، ويساعد على تشكيل عملية صنع القرار، والتأكيد على الاتجاهات والأنماط، وما هو غير مؤكد حالياً أو غير معروف (علوان، 2021، ص1092).

ويساعد الذكاء التنافسي في تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي بأكملها ووضع خطط استراتيجية سليمة التي تكون أكثر انسجاماً مع الظروف التنافسية، وتكون ذات قدرة عالية على تحمل الضغوط الخارجية، كما ويساعد المنظمة في الاختبار والتحقيق من صحة الافتراضات حول البيئة التنافسية؛ غلق الفجوات التي فشلت بها المنظمة (Bose, 2008, p512).

فوائد الذكاء التنافسي:

"تمكين المدراء بالتنبؤ بأيّ تغيير يطرأ على العمل، والحماية من التهديدات التي تأتي من المنافسين، والتعرف على المنافسين الجدد، ومعرفة استراتيجياتهم؛ أيضاً من فوائد الذكاء التنافسي تحقيق النمو في الحصة السوقية" (Soumeya & Ismail, 2018).

"ويساعد الذكاء التنافسي في وضع استراتيجيات تنافسية لتطوير المنظمة تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف، وحصر المخاطر والتهديدات، ومعرفة قدرات المنافسين" (الحاجي، 2024، ص115).
" وإنّ الذكاء التنافسي يعزز من جاهزية المنظمة لاتخاذ قرارات المنافسة، وزيادة قدرتها على الاستجابة للأحداث والفرص بشكلٍ مبكر وفاعل بسبب بروز حاجة المنظمات لطرائق منهجية في جمع وتحليل ونشر المعلومات عن المنافسين" (حموي والعبد الله، 2012).

أيضاً يعمل الذكاء التنافسي على زيادة القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف، وتحديد الأهداف والاستراتيجيات، وتحليل المعلومات لمعرفة سلوك المنافسين والوقوف على ردود أفعالهم" (Soumeya & Ismail, 2018).

نماذج الذكاء التنافسي:

هناك نماذج متعددة للذكاء التنافسي؛ منها (فرحان، 2019، ص20):

1- أنموذج (Kahaner, 1996):

ويرى هذا النموذج أنّ الذكاء التنافسي يتكون من أربعة مراحل وهي (التخطيط، الجمع، التحليل، النشر).

2- أنموذج جمعية محترفي الذكاء التنافسي:

ويرى أنّ الذكاء التنافسي تتكون من خمسة مراحل وهي: (التخطيط، الجمع، التحليل، النشر، التغذية الراجعة).

3- أنموذج Melo & Mdeiros, 2007:

يشمل هذا الأنموذج خمسة مراحل لعملية الذكاء التنافسي، وهي: التخطيط، الجمع، التحليل، النشر، التقييم، هذه المرحلة حلّت بدلاً من التغذية المرتدة في أنموذج جمعية محترفي الذكاء التنافسي.

عمليات الذكاء التنافسي:

يقسم Hakansson & Nelke عمليات الذكاء التنافسي إلى أربع عمليات هي التخطيط، والجمع، والتحليل، والنشر" (Hakansson & Nelke, 2015):

- التخطيط: وفيها يتم تحديد احتياجات المنظمة من المعلومات، حيث يتم تحديد المهام المراد إنجازها من خلال عملية الذكاء التنافسي وتحديد الأشخاص الذين يُشاركون فيها والمهام التي سيقومون بها

وتهيئة الموارد اللازمة لعملية الإنجاز، لأن إنجاز المهمة يتطلب دعم الإدارة العليا في المنظمة وتوفير الموظفين والمصروفات والوقت اللازم لإنجازها، فهذه العملية تتطلب تخطيطاً مسبقاً لما يُراد القيام به لاحقاً لأنها عملية متسلسلة ومنهجية ومنظمة، وليست عملية عشوائية.

- التوجيه والجمع: وفيها يتم جمع المعلومات من مصادرها المختلفة شريطة أن تكون عملية الجمع بطرق قانونية وأخلاقية، ويتم التركيز فيها على المعلومات التي تهم المنظمة، وتتمثل مصادر المعلومات في المعلومات غير المنشورة، والمعلومات المنشورة، ومصادر المعلومات الداخلية، ومصادر المعلومات الخارجية.

مؤشرات قياس فاعلية الذكاء التنافسي:

يُمكن قياس فاعلية الذكاء التنافسي من خلال مجموعة من المعايير (Du Toit, 2015):

- 1- الدقة: ويعنى بها الحرص في اختيار وتقييم مصادر البيانات والمعلومات.
- 2- قابلية الاستخدام: أن يكون تطبيق الذكاء التنافسي في الأعمال بطريقة يسهل فهمها ويتيسر تطبيقها.
- 3- المواءمة: أن يتناسب دور الذكاء التنافسي مع رؤى وخطط متخذي القرار، ويكون للمعلومات دور في ذلك.
- 4- الاستعداد: أن تكون المنظمة في كامل أهليتها مادياً وتقنياً ولوجستياً لتطبيق عمليات الذكاء التنافسي.
- 5- التوقيت: ينبغي اختيار الوقت المناسب لتطبيق الذكاء التنافسي بما يتلاءم والمحتوى المناسب بناءً على ظروف متخذي القرار.
- 6- الموضوعية: أن يكون تطبيق الذكاء بعيداً عن التحيز والأمور الشخصية؛ بل ينبغي أن يكون بمصادقية عالية.

أبعاد الذكاء التنافسي:

يتناول الباحث الأبعاد الأكثر تداولاً، حيث اتفق كل من (العبيدي، 2018، ص ص 28-29)، و (Strauss & Du Toit, 2010, pp.308-310) على أبعاد الذكاء التنافسي هي (التخطيط- التجميع - التحليل - الاتصال).

أ- **التخطيط:** وهو أهم بُعد يتم فيه تحديد متطلبات المنظمة واحتياجاتها من حيث نوعية المعلومات المطلوبة وسبب الحاجة إليها ومتى نحتاج إليها وأين نحتاجها ويوفر هذا البعد التوجيه اللازم لجهود الذكاء التنافسي، والتخطيط من وظائف الإدارة التي تهتم بالتنبؤ بالمستقبل وتحديد أفضل الأساليب لإنجاز الأهداف، ويتم فيه صياغة الخطط ووضع التوجيهات المطلوبة من أجل العمل على تحقيق احتياجات

- متخذي القرار وتحديد المصادر الضرورية للذكاء التنافسي (Pellisier & Nenzhelel, 2013, p1)؛ حيث تقوم إدارة المنظمة بتحديد ما تحتاجه من معلومات وهذه البداية الفعلية للذكاء التنافسي؛ إضافةً إلى تقييم وإعداد متطلبات الذكاء بما يستلزم العمل سويةً مع صناع القرار لتحويل تلك المتطلبات إلى حاجات محددة للذكاء، حيث يجب أن يركّز الذكاء التنافسي على القضايا ذات الأهمية القصوى للإدارة العليا، ويتطلب هذا البُعد تحديد المصادر الضرورية لعملية الذكاء التنافسي في ضوء الهدف المنشود.
- ب- **التجميع:** في هذا البُعد يتم تجميع البيانات عن البيئة الخارجية من مصادر متنوعة ومختلفة وبشكل قانوني وأخلاقي، وهذا ما أكدته جمعية محترفي الذكاء التنافسي (SCIP) عام 2013 من خلال مدونة لقواعد السلوك ورفع مستوى المعايير الأخلاقية في عملية جمع المعلومات وتحليلها وتوظيفها من جميع المصادر المتاحة ليتم تحويلها إلى معلومات مفيدة قابلة للاستخدام، فهي تمثل المصدر الأساسي لبناء المنظمة (حسن والذبحاوي، 2022، ص458).
- ج- **التحليل:** يشتمل هذا البُعد على اختبار منظم للبيانات التي تم جمعها والمحتفظ بها في قواعد البيانات الالكترونية من أجل أن تكون قابلة للتحويل إلى معلومات ذكية قابلة للاستخدام؛ تساهم في صناعة القرارات وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ويقوم الخبراء بالتصديق على المعلومات من خلال التحليل وترجمة وتفسير هذه المعلومات وتقديم التوصيات اللازمة فهو بمثابة جوهر عملية الذكاء التنافسي (Wright & Fleisher, 2008, p942).
- د- **الاتصال:** وهو آخر بُعد من أبعاد الذكاء التنافسي، ويُعد بمثابة المحصلة أو الناتج النهائي فيها، ويتم فيه استخدام المعلومات وتقديم نتائج التحليل لصناع القرار وأصحاب الصلاحية والمسؤولية في صيغة تقارير أو من خلال البريد الالكتروني أو المذكرات الخاصة أو الاجتماعات لمساعدتهم في اتخاذ القرارات المناسبة وأنّ المعلومات التي نتجت من التحليل تكون من دون فائدة إذا لم تُوزَّع إلى أصحاب الشأن ومن خلال هذا البُعد يتم نقل النتائج إلى أصحاب القرار والتأكد من وصول المعلومات الذكية إلى المستخدمين بالشكل الصحيح والوقت المناسب (حسن والذبحاوي، 2022، ص459).

المبحث الثاني: صياغة الاستراتيجية ووحدات الأعمال:

تعرف صياغة الاستراتيجية بأنها: العملية التي يستطيع من خلالها الاستراتيجيون تصور استراتيجية يمكن أن تؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة (Rothaermel, 2012, p20).

وتعرف بأنها: عملية منهجية تمكّن المؤسسات من تطوير استراتيجيات تتماشى مع أهدافها وتطلعاتها (Nwachukwu. Et al., 2018, p150).

ويُعرف Thomas الاستراتيجية على أنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية" (الحسيني، 2000، ص13).

ويُمكن أن نستخلص من هذا المفهوم النقاط الآتية (داوي، 2007، ص55):

أ- الاستراتيجية وسيلة لتحديد غاية هي في أغلب رسالة المنظمة.
ب- خلق درجة من التطابق عالية الكفاءة بين غاية المنظمة وأهدافها وبين رسالة المنظمة والبيئة من جهةٍ أخرى.

ج- تبين الاستراتيجية أهم الطرق التي تحقق أهداف المنظمة مع الآخر في الاعتبار ثلاثة عوامل رئيسية هي:

- البيئة الخارجية بمتغيراتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
- البيئة الداخلية بمواردها المادية والمعنوية.
- الأهداف المراد الوصول إلى تحقيقها.

وعليه يُمكن تقديم تعريف لآليات أدوات مرحلة صياغة الاستراتيجية بأنها مجموعة من الإجراءات أو العمليات التي يتم تطبيقها في أثناء تحديد الوضع الاستراتيجي للمنظمة، ومعرفة الخيارات الاستراتيجية المتاحة، وتوليدها، واختيار الأولويات الاستراتيجية وتقويمها وفقاً لعدد من أدوات الإدارة الاستراتيجية.

مفهوم استراتيجية وحدة الأعمال:

تُعرف استراتيجيات وحدات الأعمال على أنها: تلك الاستراتيجية التي ترتبط بالوحدة التي تتبع السلع والخدمات وليس للشركة الأم وليس للوظائف داخل المنظمة ويُطلق عليها الاستراتيجية التنافسية وتُوضع عادةً على مستوى وحدات الأعمال (درة، 2014، ص178).

كما تُعرف أيضاً استراتيجية الأعمال أو وحدات الأعمال بأنها: الاستراتيجية التي تحدد كيفية قيام المؤسسة بالتنافس في كل صناعة تعمل بها أو في كل قطاع (منتج/ سوق) على أساس السعر، الخدمة أو أي عوامل أخرى (إستراتيجية تنافس كل مجال نشاط على حده) (عمر وبن عبيد، 2014، ص 246).

حدّد (الغالي وإدريس، 2009، ص ص 44-45) أهمية هذا المستوى للمنظمة بأنه يُعطي الصيغة العملية للتنافس وكسب السوق، وبالتالي تحقيق الأرباح، فشركة الأعمال التي تمتلك مجموعة كبيرة من استراتيجيات وحدات الأعمال لديها استراتيجيات أعمال متعددة. كما أضاف (عوض، 2001، ص 20) أنّ هذا المستوى يكون في الشركات متعددة الأغراض أو الشركات التي تُسيطر على عدد من الشركات الأصغر التي تصل كل منها إلى حجم يمكن اعتبارها معه وحدة استراتيجية قائمة بذاتها ولها من الخصائص ما يُميزها عن الوحدات الاستراتيجية الأخرى بالشركة. وذكر (الدوري، 2005، ص 243) أنّ استراتيجية وحدة الأعمال هي " نظام فرعي لشركة؛ تمتلك منتجاً معيناً وسوقاً معينة، ومجموعة متنافسين. ويرى (Clark, 2006, p. 184) أنه من أجل أن تكون استراتيجية وحدة الأعمال بمثابة إطار طويل الأمد لتطوير عملياتها ينبغي للشركة الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما مجموعات الزبائن، ومع تحديد حجم المنتجات التي تُرضيهم؟.
- ما استراتيجية وحدة الأعمال وما الذي سيعقب القيام بذلك؟.
- هل يُوجد تراكم على مستوى السوق؟.
- ما الموارد التي يجب الحفاظ عليها وكيف يُمكن تطوير المزايا الحالية للشركة؟.

أما عن مفهوم استراتيجية وحدة الأعمال فقد حدّد (Wheelen & Hunger, 2012, p. 23) مفهوم استراتيجية وحدة الأعمال أنها الاستراتيجيات التنافسية والتعاونية التي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات الشركة في صناعة معينة أو تقسيم سوقي محدّد. في حين عرفها (Kotler & Armstrong, 2012, p. 41)؛ عمل واحد أو مجموعة من الأعمال ذات الصلة التي يُمكن التخطيط لها بشكل منفصل عن بقية الشركة، وتمتلك مجموعة خاصة بها من المنافسين ومدير مسؤول عن التخطيط الاستراتيجي والأداء والربح. ويرى (السنهوري، 2013، ص 38) بأنها الاستراتيجية التي تركز على مستوى كيفية المنافسة بنجاح في السوق المحدّد لنشاط الأعمال، ولكل وحدات الأعمال؛ وذلك من خلال الارتباط مع بيئتها الصناعية. ومما سبق تجد الباحثة أنّ استراتيجية وحدة الأعمال هي مصدر قوة التنافس وتعزيز الموقع التنافسي وتغزو الشركة على منافسيها سواء كانت متعددة الأغراض أم تمتلك شركات أصغر، إذا

ما تمّ تحديد الأهداف والأنشطة لتلك الوحدات بطريقة تنسجم وتتلاءم مع جميع المتغيرات والقوى المحيطة بها.

ويرى (بن حبتور، 2007، ص52) أنّ تقوم الإدارة بصيانة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكلّ وحدة عمل انطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتحليل إمكانياتها والأهداف المطلوبة منها. ويُبين (السيد، 2000، ص ص82-83) أنّ وحدات الأعمال تتركز على عدد من المجالات أهمها:

1- تحقيق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين استراتيجيات وحدات الأعمال للتأكد من أنّ كل الوحدات تعمل في إطار الاستراتيجية الخاصة بالشركة ككل.

2- محاولة بناء وتدعيم بعض الاسبقيات التنافسية الفريدة لكلّ وحدة من هذه الوحدات.

3- تحديد القطاع السوقي المستهدف لكلّ منتج تقدمه الوحدات وتكوين الاستراتيجيات اللازمة لزيادة قدرة الوحدات على المنافسة في كلّ قطاع من القطاعات السوقية هذه.

خصائص استراتيجية وحدة الأعمال:

تتعدد الخصائص التي تتصف بها استراتيجية وحدة الأعمال. وقد اتفق (Prace, 2008, p.25) (Kotler & Armstrong, 2012, p41)؛ على مجموعة من الخصائص التي تتميز بها استراتيجية وحدة الأعمال وهي:

1- تكون لعمل واحد، أو مجموعة من الأعمال ذات الصلة؛ التي يُمكن أن يخطط لها بشكل منفصل عن بقية الشركة.

2- أنها لديها مجموعة من المنافسين.

3- لها مدير مسؤول عن التخطيط الاستراتيجي والأداء والربح؛ الذي يُسيطر على معظم العوامل التي تؤثر على الأرباح التي يتم الحصول عليها.

أهداف استراتيجية وحدة الأعمال: تتعدد اهداف استراتيجية وحدة الأعمال بالأهداف الآتية:

1- المحافظة على الميزة التنافسية للمنتجات التي تقدمها الشركة للسوق (السنهوري، 2013، ص39).

2- تحديد رسالة الأعمال والأهداف الاستراتيجية وحدة الأعمال كالنمو المستهدف والعائد على الاستثمار والربحية المستهدفة واختيار الأسلوب المناسب للمنافسة في السوق وتنسيق الاستراتيجية الوظيفية لتحقيق وإنجاز الأهداف الاستراتيجية لوحدة الأعمال (محمد، 2006، ص21).

3- إنشاء الاختلافات بين موقع الشركة عن منافسيها، ووضع نفسها بشكل مختلف عن المنافسين من خلال اتخاذ الشركة قرار ما إذا كانت تعتزم القيام بأنشطة مختلفة أو لأداء الأنشطة نفسها بطريقة مختلفة (Hitt, et.al, 2011, p.105).

العلاقة بين الميزة التنافسية ووحدات الأعمال:

إنّ وضع استراتيجية لوحدات الأعمال يؤدي في نهاية المطاف لتحقيق حالة من التنافس، لذلك تسمى بالاستراتيجيات التنافسية، ويؤثر على التنافس حسب نموذج بورتر خمس قوى وهي (خطورة دخول شركات منافسة/ المنافسين الحاليين/ القوة التفاوضية للزبائن/ القوة التفاوضية للموردين/ المنتجات البديلة). والقوى التنافسية الخمسة لبورتر هي إطار تحليلي يُستخدم في تقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق. ويُمكن استخدام هذا الإطار كأداة تحليل للمميزات التنافسية والعلاقة المتبادلة مع السوق. وهذه الأداة تقارن محيط العمل أو بيئة العمل الداخلية مع البيئة الخارجية على نطاقها الأوسع:

1- خطوة دخول شركات منافسة: تتمثل في بعض مصادر المنافسة المحتملة في أولئك الذين يودون الدخول في مجالات وأنشطة السوق المختلفة وتهديدهم للمؤسسات الحالية، أين يتوقف الدخول الفعلي على مجموعة من المتغيرات، وقصد الوصول إلى مفاهيم موحدة الاستعمال في فهم دخول المنافس المحتمل وتحديد مجالاته انتقينا مجموعة من المصطلحات المتمثلة في الراغبين بالدخول، المؤسسات الجديدة، المؤسسات القائمة مع تحديد لأهم الشروط التي تسمح بالدخول؛ لأنّ تسمية المؤسسات الجديدة الراغبة في الدخول يشترط على التي تتمتع بإقامة طاقة إنتاجية أو خدمية جديدة ذات شخصية قانونية مستقلة تبحث على مكانة في السوق مع وجوب توفر بعض الإمكانيات والمحفزات التي تساعد المؤسسات الجديدة، وذلك من خلال القدرة المالية والقدرة القانونية (بغدادى، 2002، ص15).

2- المنافسين الحاليين: هنا المحلل ينظر إلى كيفية دخول المنافسين والذي هم هنا البنوك الجديدة، حيث يقوم بتحليل طريقة دخول المنافس الجديد لهذا المجال، والذي نرى أنّ الدخول لهذا القطاع ليس بالأمر السهل ويحتاج إلى رأس مال كبير جداً وخبرة واسعة، كما أنّ المنافس الجديد لو دخل يحتاج إلى دعاية كبيرة لإقناع الناس بالتعامل معه ويستمر المحلل بالتفسير والتحليل من كل الجوانب المتعلقة بدخول هذا اللاعب الجديد. وفي النهاية ننتهي بنتيجة مفادها مثلاً أن تهديد دخول منافسين جدد قليل جداً ومنخفض (العصيمي، 2016).

3- القوة التفاوضية للزبائن: يمثل المشترون المحور الرئيسي الذي تعمل أي مؤسسة اقتصادية على تلبية حاجياته ورغباته، وفي واقع الأمر يُمكن أن تصنف المشتريين الذين تتعامل معهم المؤسسة ضمن صنفين أساسيين هما:

-الصنف الأول: يشتمل هذا الصنف على المؤسسات التي تقوم بتوزيع منتجات المؤسسة المعينة كتجار الجملة والتجزئة.

-الصنف الثاني: يشتمل بدوره على الأفراد الذين يقومون باستهلاك تلك المنتجات، أي المستخدمون النهائيين، وهنا يمكننا القول أنّ المشتريين يتمتعون بقوة مفاوضة عندما يفرضون على المؤسسة تخفيض أسعار منتجاتها، أو الرفع من جودتها أو يتطلعون إلى تقديم خدمات أكبر، وهو بطبيعة الحال الأمر الذي من شأنه أن يؤثر على أرباحها. أما في الحالة العكسية فنجد أنّ قدرة المشتريين على المفاوضة تتسم بالضعف عندما تتمكن المؤسسة من رفع أسعار منتجاتها وتحقيق أرباح أكبر بسهولة (جونز، وهل، 2001، ص146).

4- القوة التفاوضية للموردين: من أجل قيام المؤسسة الاقتصادية بأنشطتها الإنتاجية فهي بحاجة إلى مجموعة من الموارد الخام والموارد النصف المصنعة... إلخ، حيث تعتمد وفقاً لذلك في توريد تلك الموارد على مورد أو مجموعة من الموردين الذين لو امتلكوا القدرة على فرض أسعار مرتفعة فيما يتعلق بتوريداتهم داخل المؤسسة؛ فإنّ ذلك سيؤثر مباشرة عليها، حيث سيؤدي إلى تقليص عائدها السنوي؛ الأمر الذي من شأنه أي يؤثر في قدرتها على المنافسة.

5-المنتجات البديلة: المنتجات البديلة عبارة عن منتجات صناعة أخرى تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين بكيفية؛ التي تُشبع بها منتجات الصناعة المعنية تلك الحاجات والرغبات. لذلك فإنّ إمكانية إحلال المنتجات البديلة بمنتجات الصناعة يمثل تهديداً كبيراً لتلك الصناعة ويشكّل خطراً (شريط وخلوفي، 2019، ص4).

تحديد الخيارات الاستراتيجية لوحدات الأعمال:

الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال حسب نموذج بورتر تصنّف إلى نوعين أساسيين؛ وهي كالتالي (درة، 2014، ص178):

أ-الاستراتيجيات التنافسية: أي القتال مع المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية، حيث قدّم بورتر نموذجاً في الاستراتيجيات التنافسية.

- استراتيجية التكلفة الأقل: من خصائصها: استراتيجية جذب للزبائن؛ تقدّم أقل الأسعار مقارنةً بالمنافسين، ملائمة للإنتاج الكبير والواسع، وتعزّز قدرة المنظمة على المساومة مع المورد بسبب كبر حجم الصفقات؛ وتؤمّن للمنظمة ميزة تنافسية دائمة لأنها تنتج منتجات بتكلفة أقل من المنافسين؛ تضع عراقيل وعوائق أمام دخول المنافسين الجدد إلى السوق. ومن عيوبها: أنها لا تدوم طويلاً؛ معرضة للتقليد من المنافسين، ولا تواكب التطور التكنولوجي.
- استراتيجية التمايز: من مزاياها: تُضيف خصائص مميزة تجعل العميل يُفضل المنتج، وتخدم سوقاً عريضاً وواسعاً، وتتميز تميزاً نوعياً مقارنةً بالمنافسين، وتولّد الولاء للمنتج من قبل العملاء؛ مما يسمح للمنظمة برفع الأسعار، وتحمي المنظمة من المنتجات البديلة (لا يوجد تقليد). ومن عيوبها: ممكن أن تفقد المنظمة أهمية المنتج بالنسبة للزبائن، وصعوبة الحفاظ على السعر المرتفع.
- استراتيجية التركيز: من خصائصها: سوقها محدّد وضيق، وتركّز على فئة محدّدة من الزبائن، وتدمج بين استراتيجيتي التكلفة الأقل والتمايز. ومن عيوبها: صعوبة الاستمرار.
- ب- الاستراتيجية التعاونية: أي الاتفاق مع واحدة أو أكثر من الشركات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية التي يُمكن أن تتفوق بها على باقي المنافسين. وتقسّم إلى:
 - استراتيجية التواطؤ أو التآمر: وتقسّم هذه الاستراتيجية إلى المؤامرة الصريحة والمؤامرة الضمنية.
 - التحالف الاستراتيجي: هو عبارة عن شراكة بين اثنتين أو أكثر من المنظمات لتحقيق أهداف استراتيجية ذات منفعة متبادلة.

المبحث الثالث: علاقة الذكاء التنافسي بالاستراتيجية ووحدات الأعمال:

يُعدّ الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence - CI) عملية منهجية لجمع وتحليل المعلومات ذات الصلة بالمنافسين والبيئة السوقية الأوسع، بهدف دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمات. لا يقتصر دور الذكاء التنافسي على مجرد جمع البيانات، بل يمتد ليشمل تحويل هذه البيانات إلى رؤى قابلة للتطبيق تمكّن الشركات من تحديد الفرص والتهديدات، وتوقع تحركات المنافسين، وصياغة استراتيجيات تتسم بالاستباقية والمرونة. في عالم الأعمال سريع التغير، أصبح الذكاء التنافسي ضرورة حتمية للبقاء والنمو، حيث يزود الإدارة بالمعرفة اللازمة للتنقل في المشهد التنافسي المعقد، مما يسمح لها بتطوير ميزات تنافسية مستدامة (القريوتي، 2019، ص 25).

ويؤثر الذكاء التنافسي بشكل مباشر وعميق على صياغة الاستراتيجية للمنظمة ككل ولـ وحدات الأعمال الاستراتيجية (SBUS) على وجه الخصوص. من خلال توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب عن

نقاط القوة والضعف للمنافسين، وحصصهم السوقية، واستراتيجياتهم التسويقية، وتوجهاتهم التكنولوجية، يمكن للمؤسسات تحديد موقعها التنافسي بشكل أفضل. هذا الفهم الشامل يمكن من تطوير استراتيجيات تنافسية فعالة، سواء كانت استراتيجيات قيادة التكلفة، التمايز، أو التركيز. على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية، يلعب الذكاء التنافسي دورًا حاسمًا في تمكين كل وحدة من تطوير استراتيجياتها الخاصة التي تتناسب مع سوقها المستهدف ومنافسيها المحددين، مع الحفاظ على التوافق مع الاستراتيجية الكلية للشركة الأم. هذه القدرة على التكيف الاستراتيجي على مستوى الوحدة تعزز المرونة التنظيمية الشاملة وتدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى (ابراهيم وبابكر، 2019، ص 38).

ويمتد تأثير الذكاء التنافسي ليشمل أداء وحدات الأعمال الاستراتيجية ويعزز قدرتها على تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية. فعندما تمتلك وحدة الأعمال الاستراتيجية فهمًا واضحًا لديناميكيات السوق والتحديات المحتملة، يمكنها اتخاذ قرارات أكثر استنارة فيما يتعلق بتطوير المنتجات، التسعير، الترويج، وتوزيع الموارد. هذا يقلل من المخاطر المرتبطة بالقرارات الاستراتيجية الخاطئة ويزيد من فرص النجاح. كما يمكن للذكاء التنافسي أن يساهم في تحديد فرص الابتكار، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز العلاقات مع العملاء، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التشغيلي والمالي لوحدات الأعمال الاستراتيجية، ويجعلها أكثر قدرة على المنافسة الفعالة ضمن قطاعها الخاص (المنزوع، 2022، ص 55).

وفي ضوء ما سبق؛ يتضح أن الذكاء التنافسي ليس مجرد وظيفة داعمة، بل هو محرك استراتيجي أساسي يؤثر في جميع مستويات المنظمة. إنه يضمن أن الاستراتيجيات التي يتم تطويرها، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية؛ تستند إلى فهم عميق للواقع التنافسي. هذا الفهم يمكن الشركات من توقع التغيرات في البيئة السوقية، والاستجابة السريعة للتهديدات، واقتناص الفرص، مما يعزز من قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويضمن بقاءها وازدهارها في بيئة الأعمال دائمة التطور.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

من خلال هذا الفصل يتم التعرف على منهج الدراسة والاجراءات المتبعة، والذي يتضمن التعرف على المنهجية المتبعة، والتعريف بالمجتمع والعينة المستهدفة، وكذلك التعريف بأداة جمع البيانات ومراحل البناء وكيفية التحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى العمليات الإحصائية التي يتم إستخدامها في عمليات التحليل الإحصائي للبيانات، وجداول تحليل تساؤلات الدراسة.

المنهجية وطرق البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في الدراسة الحالية للتوصل إلى الأهداف والإجابة عن التساؤلات التي وُضعت، حيث تم جمع بيانات من عينة من العاملين بمستشفى الملك فيصل التخصصي، وذلك بهدف التعرف على تأثير الذكاء التنافسي على الاستراتيجية ووحدات الأعمال، وتم وضع أسئلة محددة وصياغتها في شكل استبيان تم توزيعه على أفراد العينة ومن ثم وصف هذه البيانات وتحليلها. ويعرف المنهج الوصفي بأنه "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة" (دويدري، 2000، ص183) . ويقصد بالمنهج الوصفي وصف الأشياء المادية أو المعنوية وأي شيء له علاقة بالظاهرة موضوع الدراسة. ويستخدم المنهج الوصفي عادة في الدراسات التي تصف الماضي أو الواقع الموجود أو الأنشطة الذهنية والعلمية، وقد تتضمن الدراسة الوصفية شيئاً من التحليل والاستقراء بصفتها جزئية صغيرة ضمن دراسة يغلب عليها الطابع الوصفي(صيني، 1994، ص63).

تصميم البحث:

يتمثل تصميم البحث في الإطار العام الذي يربط بين جميع عناصر البحث، بدءاً من تحديد المشكلة وصولاً إلى استخلاص النتائج.

ويُعد هذا البحث من التصميمات الكمية الارتباطية؛ التي تدرس العلاقة بين متغيرين أو أكثر (مثل العلاقة بين الذكاء التنافسي والاستراتيجية ووحدات الأعمال).

خطوات جمع البيانات/ أداة جمع البيانات:

تم جمع البيانات من خلال نوعين من المصادر:

أولاً: المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث فقد اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الأولية على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي قامت بتصميمها لهذا الغرض، وبعد التحقق من جودة الاستبانة قامت بتوزيعها على عينة الدراسة ومن ثم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي " Statistical Package for the Social Sciences, SPSS"، الاصدار (24).
ثانياً: المصادر الثانوية: من خلال الرجوع للدراسات والكتب ذات الصلة بالموضوع ومواقع الانترنت التي تناولت إطار الدراسة ومتغيراتها.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من كافة العاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث بجدة.

خصائص العينة:

تتمتع عينة البحث بعدة خصائص أساسية؛ من أبرزها الحيادية، والحجم الكافي، وملاءمتها لأهداف الدراسة، والمرونة والوضوح، والدقة، مما يؤدي إلى نتائج بحثية دقيقة وقابلة للتعميم.

محددات حجم العينة:

أسلوب أخذ العينات احتمالي وطريقة أخذ العينات هي العينة العشوائية البسيطة، وحجم العينة يمثل مجتمع البحث ويتجانس معها.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على موضوع: الذكاء التنافسي وتأثيره على الاستراتيجية ووحدات الأعمال.

الحدود المكانية: مستشفى الملك فيصل التخصصي بجدة.

الحدود الزمانية: العام الجامعي 2025م.

الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي:

قامت الباحثة باستخدام أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات لهذه الدراسة، وتعتبر الاستبانة من أكثر أدوات البحث انتشاراً واستخداماً في مجالات العلوم المختلفة، فهي أكثر فاعلية من حيث توفير الوقت وتقليل التكلفة، وإمكانية جمع البيانات عن أكبر عدد من الأفراد مقارنة بالوسائل الأخرى، كما أنها تسهل الإجابة على بعض الأسئلة التي تحتاج إلى وقت من قبل المبحوث. (نوري، 2014، ص ص 167-168)

تحليل البيانات:

الجدول (1): صدق وثبات محاور الاستبيان

ألفا كرونباخ	المحور	رقم المحور
0.91	دور الذكاء التنافسي في صياغة الاستراتيجية الشاملة	الأول
0.90	تأثير الذكاء التنافسي على أداء وحدات الأعمال	الثاني
0.91	التحديات وسبل تفعيل الذكاء التنافسي في المنظمات	الثالث
0.92	تطبيق وإدارة أنظمة الذكاء التنافسي	الرابع

الجدول (2): ثبات الاستبيان

عدد المحاور	ألفا كرونباخ
21	0.92

لقد ظهرت جميع معاملات كرونباخ في الجدولين 6 و 7 ألفا للمحاور الأربعة أعلى من 0.90؛ مما يعكس درجة ثبات مرتفعة جداً، ويُظهر أن أداة الاستبيان متسقة داخلياً بشكل ممتاز. كما أن الثبات الكلي لجميع البنود بلغ 0.92.

صدق وثبات الاستبيان:

تم التحقق من صدق الاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والإحصاء، حيث تم التأكد من مناسبة الفقرات لأهداف الدراسة، ووضوح صياغتها، وارتباطها

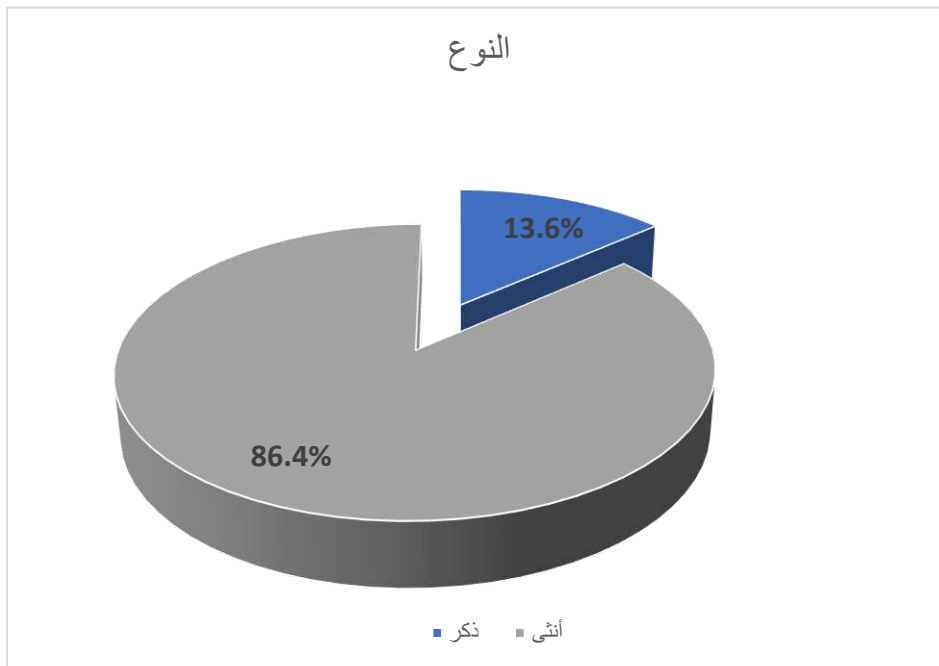
بمحاور البحث. كما تم التأكد من ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، وقد أظهرت النتائج أن جميع المحاور حققت معاملات أعلى من 0.90، مما يدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي بين الفقرات، ويؤكد موثوقية أداة القياس.

الجدول(3): توزيع أفراد العينة حسب النوع

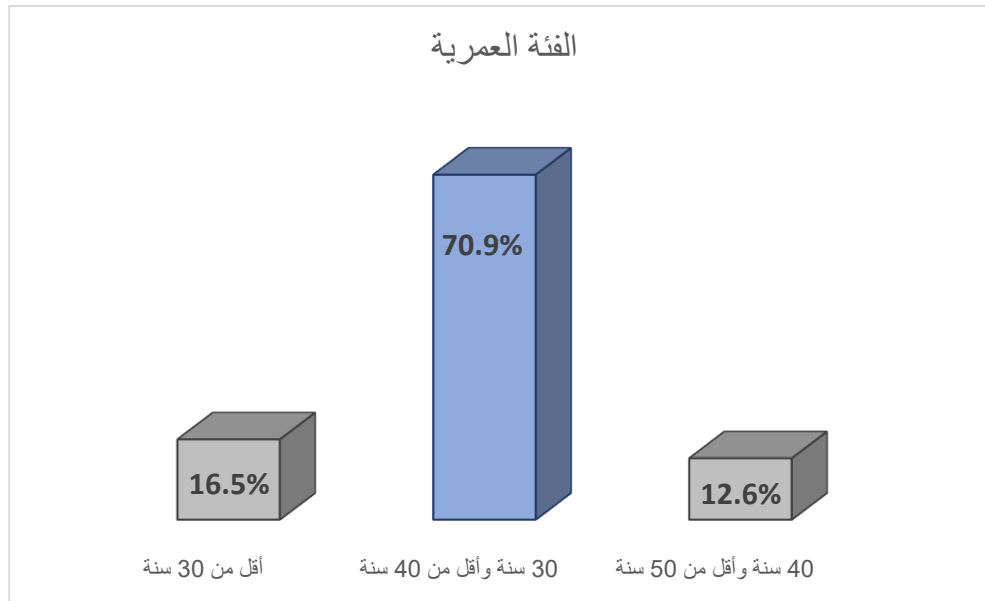
النوع	العدد	النسبة %
ذكر	14	13.6
أنثى	89	86.4
المجموع	103	100.0

يوضح الجدول أن نسبة المشاركين من الإناث بلغت 89 86.4% مشاركاً، بينما بلغت نسبة الذكور 14 13.6% مشاركاً؛ مما يدل على أن الإناث يشكلن الغالبية في العينة.

الشكل(1): توزيع أفراد العينة حسب النوع



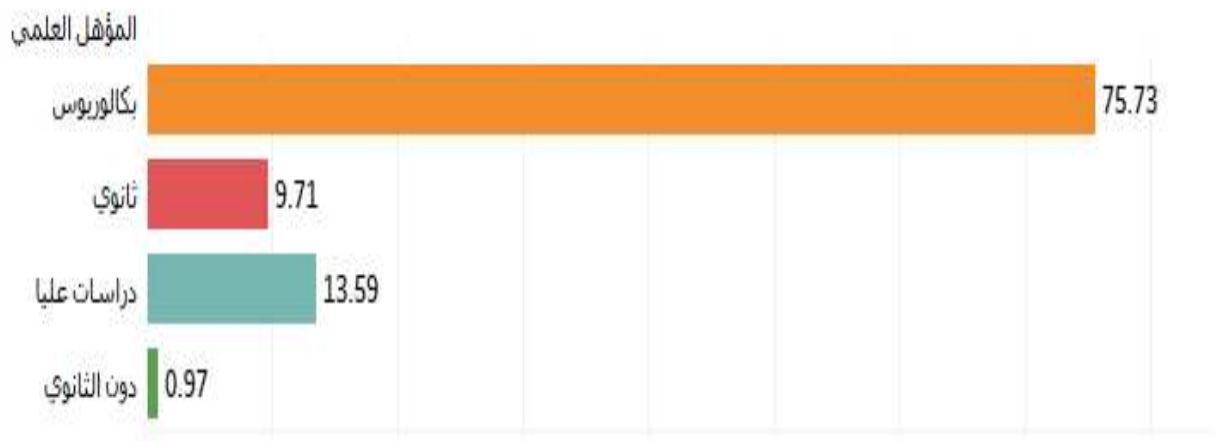
الشكل (2): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



يوضح الشكل (2) الفئة العمرية للمشاركين؛ حيث شكلت الفئة العمرية 30 سنة إلى 40 سنة النسبة الأعلى 70.9%.

الشكل (3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي



يوضح الشكل (3) المؤهل العلمي للمشاركين الذين لديهم بكالوريوس كانت لهم النسبة الأعلى 75.7%.

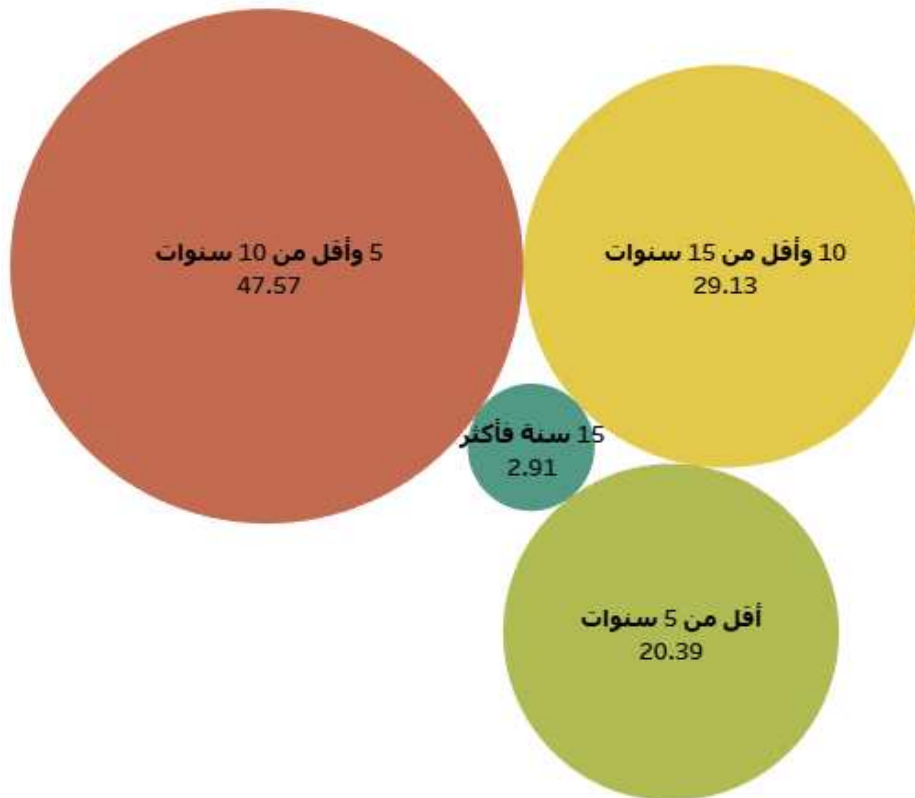
الجدول(4): توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية

النسبة %	العدد	الدورات التدريبية
15.5	16	بدون
34.0	35	1- 3 دورات تدريبية
36.9	38	4- 6 دورات تدريبية
13.6	14	7- 9 دورات تدريبية
100.0	103	المجموع

يشير الجدول إلى أن أكبر نسبة من المشاركين خضعوا لـ 4-6 دورات تدريبية (36.9%) ، تليها فئة 1-3 دورات بنسبة 34% . بينما لم يشارك 15.5% في أي دورة تدريبية.

الشكل(4): توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة



يوضح الشكل(4) إلى أن النسبة الأكبر 47.57% تشكل الفئة التي لديها 5 وأقل من 10 سنوات.

الجدول (5): المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل محور

الانحراف المعياري	المتوسط	متوسط المحور
0.68124	4.3927	متوسط المحور الأول
0.71506	4.1922	متوسط المحور الثاني
0.74537	4.1592	متوسط المحور الثالث
1.01968	2.9563	متوسط المحور الرابع

بلغ متوسط المحور الأول صياغة الاستراتيجية 4.39، وهو الأعلى، مما يشير إلى اتفاق قوي من المشاركين، في حين أن المحور الرابع تطبيق الذكاء التنافسي كان الأقل بمتوسط 2.95، مما يعكس وجود ضعف نسبي في هذا الجانب.

يتناول الجدول (6) تحليلاً تفصيلياً لفقرات الاستبيان الموزعة على أربعة محاور رئيسية، حيث تم عرض عدد المستجيبين ونسبهم المئوية لكل فئة استجابة) من غير موافق بشدة إلى موافق بشدة)، بالإضافة إلى حساب المتوسط والانحراف المعياري لكل فقرة، واختبار الدلالة الإحصائية باستخدام معامل ارتباط سبيرمان.

المحور الأول: دور الذكاء التنافسي في صياغة الاستراتيجية الشاملة:

يتضح من نتائج هذا المحور أن المشاركين يعبرون عن اتفاق قوي على أهمية الذكاء التنافسي في دعم الرؤية وصياغة الاستراتيجيات. جميع الفقرات حصلت على متوسطات مرتفعة) حوالي (4.39 وانحراف معياري منخفض (0.68)، مما يدل على تجانس الآراء. وكانت العلاقة دالة إحصائياً (Sig. = 0.00) بقيمة ارتباط قوية. (Spearman = 0.68)

المحور الثاني: تأثير الذكاء التنافسي على أداء وحدات الأعمال:

تشير نتائج هذا المحور إلى وجود إدراك واسع بين المشاركين بأهمية الذكاء التنافسي في تحسين أداء وحدات الأعمال. بلغ المتوسط 4.19 والانحراف المعياري 0.72، مع معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً. (Spearman = 0.71) وتوزعت الردود في أغلب الفقرات بين 'موافق' و'موافق بشدة' بنسبة تفوق 80%.

المحور الثالث: التحديات وسبل تفعيل الذكاء التنافسي:

يُظهر هذا المحور وعيًا كبيرًا لدى المشاركين بالتحديات التي تواجه تطبيق الذكاء التنافسي. رغم أن المتوسط الكلي بلغ 4.16 ، إلا أن بعض الفقرات كشفت عن وجود عقبات مثل نقص الأطر التنظيمية والقديمة التكنولوجية. النتائج دالة إحصائيًا (Sig. = 0.00) مع ارتباط قوي. (Spearman = 0.70)

المحور الرابع: تطبيق وإدارة أنظمة الذكاء التنافسي

على عكس المحاور الأخرى، كشف هذا المحور عن وجود ضعف نسبي في تطبيق أنظمة الذكاء التنافسي. جاء المتوسط 2.96 ، وهو أقل بكثير من باقي المحاور، والانحراف المعياري كان الأعلى (1.02) ، مما يشير إلى تباين واسع في آراء المشاركين. رغم ذلك، كانت النتائج دالة إحصائيًا (Spearman = 0.63) ، ما يشير إلى وجود علاقة لكن بدرجة أقل.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن المشاركين يرون في الذكاء التنافسي أداة استراتيجية قوية، لكنهم يُشيرون أيضًا إلى الحاجة لتطوير البنية التحتية والعمليات التي تدعم تطبيقه بشكل فعال.

الجدول (6): تحليل الفقرات والنتائج الإحصائية للمحاور

رقم المحور	العبارة	إحصاءات	غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	متوسط المحور	الانحراف المعياري	sig. معامل ارتباط سبيرمان	النتيجة
الأول	تؤثر مخرجات الذكاء التنافسي بشكل مباشر في تحديد رؤية ورسالة المنظمة	العدد	3	0	4	37	59	4.39	0.68	0.00 (0.68)	دال إحصائيًا
		النسبة %	2.9	0.0	3.9	35.9	57.3				
	عزز الذكاء التنافسي من قدرتنا على صياغة استراتيجيات تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف	العدد	1	1	4	40	57				
		النسبة %	1.0	1.0	3.9	38.8	55.3				
	يتم دمج نتائج الذكاء التنافسي في عملية المراجعة والتعديل المستمر للاستراتيجية	العدد	1	2	13	32	55				
		النسبة %	1.0	1.9	12.6	31.1	53.4				
	يقلل الذكاء التنافسي من المخاطر المرتبطة باتخاذ القرارات الاستراتيجية	العدد	1	5	9	36	52				
		النسبة %	1.0	4.9	8.7	35.0	50.5				
الثاني	يساهم الذكاء التنافسي في بناء استراتيجيات قوية لمواجهة التحديات السوقية	العدد	0	2	7	39	55	4.19	0.72	0.00 (0.71)	دال إحصائيًا
		النسبة %	0	1.9	6.8	37.9	53.4				
	تتلقى وحدات الأعمال لدينا معلومات الذكاء التنافسي ذات الصلة بأنشطتها بشكل منتظم	العدد	1	6	10	42	44				
		النسبة %	1.0	5.8	9.7	40.8	42.7				
	يعزز الذكاء التنافسي من قدرة وحدات الأعمال على التكيف مع التغيرات في طلب العملاء	العدد	1	1	12	48	41				
		النسبة %	1.0	1.0	11.7	46.6	39.8				
	تم استخدام الذكاء التنافسي لتقييم أداء وحدات الأعمال مقارنة بالمنافسين	العدد	2	1	13	42	45				
		النسبة %	1.9	1.0	12.6	40.8	43.7				

	تستخدم وحدات الأعمال لدينا الذكاء التنافسي لتطوير استراتيجيات دخول أسواق جديدة يؤدي تطبيق الذكاء التنافسي إلى تحسين الإنتاجية والكفاءة العامة لوحدات الأعمال	العدد	1	4	12	47	39				
		النسبة %	1.0	3.9	11.7	45.6	37.9				
		العدد	1	4	12	47	39				
		النسبة %	1.0	3.9	11.7	45.6	37.9				
الثالث	الميزانيات المخصصة للذكاء التنافسي غير كافية في منظمتنا	العدد	2	2	13	45	41	4.16	0.75	0.00 (0.70)	دال إحصائيا
		النسبة %	1.9	1.9	12.6	43.7	39.8				
	صعوبة تحليل الكم الهائل من البيانات والمعلومات المتاحة تعد تحدياً لنا	العدد	1	3	10	48	41				
		النسبة %	1.0	2.9	9.7	46.6	39.8				
	غياب الأطر التنظيمية الواضحة لعمليات الذكاء التنافسي يحد من فعاليته	العدد	1	3	11	46	42				
		النسبة %	1.0	2.9	10.7	44.7	40.8				
	التكنولوجيا المستخدمة لدينا لجمع وتحليل البيانات التنافسية قديمة أو غير كافية	العدد	1	7	12	43	40				
		النسبة %	1.0	6.8	11.7	41.7	38.8				
	هناك قصور في تدريب وتطوير كوادر المنظمات بشكل أكبر في مجال الذكاء التنافسي	العدد	1	8	11	44	39				
		النسبة %	1.0	7.8	10.7	42.7	37.9				
الرابع	يتم نشر مخرجات الذكاء التنافسي بشكل فعال للمستويات الإدارية المعنية في الوقت المناسب	العدد	1	37	13	20	32	2.96	1.02	0.00 (0.63)	دال إحصائيا
		النسبة %	1.0	35.9	12.6	19.4	31.1				
	توجد لدينا آليات لتقييم فعالية معلومات الذكاء التنافسي ودقتها	العدد	2	49	14	14	24				
		النسبة %	1.9	47.6	13.6	13.6	23.3				
	يتم تحديث البنية التحتية التكنولوجية لدعم أنشطة الذكاء التنافسي بشكل دوري	العدد	2	59	13	12	17				
		النسبة %	1.9	57.3	12.6	11.7	16.5				
	تشارك الإدارة العليا بنشاط في دعم وتوجيه مبادرات الذكاء التنافسي	العدد	2	59	13	15	14				
		النسبة %	1.9	57.3	12.6	14.6	13.6				
	يتم دمج نتائج الذكاء التنافسي في اجتماعات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي	العدد	4	63	12	11	13				
		النسبة %	3.9	61.2	11.7	10.7	12.6				
	يتم رصد وتقييم أداء أنظمة الذكاء التنافسي لدينا بشكل منتظم	العدد	4	50	16	18	15				
		النسبة %	3.9	48.5	15.5	17.5	14.6				

الجدول (7): نتائج تحليل الانحدار الخطي

المحور	معامل التأثير (B)	قيمة الدلالة (Sig.)	القوة التفسيرية (R ²)	إحصائية F	القرار بشأن الفرض
دور الذكاء التنافسي في صياغة الاستراتيجية الشاملة	0.90	0.000	0.59	2.150	دال إحصائيا
تأثير الذكاء التنافسي على أداء وحدات الأعمال	0.96	0.000	0.61	7.159	دال إحصائيا
تطبيق وإدارة أنظمة الذكاء التنافسي	1.31	0.000	0.42	0.972	دال إحصائيا

أظهرت نتائج تحليل الانحدار في الجدول (7) أن الذكاء التنافسي يؤثر تأثيراً دالاً إحصائياً على جميع المحاور الثلاثة محل الاختبار. أعلى قيمة للقوة التفسيرية ($R^2 = 0.61$) كانت لأداء وحدات الأعمال، مما يدل على أن الذكاء التنافسي يفسر 61% من التباين في هذا المحور.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة:

في هذا الفصل؛ تستعرض الباحثة ملخصاً لأهم نتائج البحث، وتوصياته، وذلك على النحو التالي:

نتائج الدراسة:

- تخلص الدراسة إلى أنّ المشاركين يولون أهمية كبيرة للذكاء التنافسي كأداة استراتيجية فعالة في صياغة الاستراتيجيات ودعم أداء وحدات الأعمال. ومع ذلك، تشير النتائج بوضوح إلى وجود تحديات كبيرة في الجوانب المتعلقة بتطبيق وإدارة أنظمة الذكاء التنافسي، بما في ذلك البنية التحتية التكنولوجية، الأطر التنظيمية، والميزانيات المخصصة.
- تُشير النتائج المتعلقة بالدور المحوري للذكاء التنافسي في صياغة الاستراتيجية الشاملة إلى إجماع كبير بين المشاركين على الأهمية الحيوية للذكاء التنافسي في تشكيل التوجهات الاستراتيجية للمنظمة. بمتوسط مرتفع بلغ 4.39 وانحراف معياري منخفض جداً قدره 0.68، تتجلى وحدة الرأي وتجانس الاستجابات. هذا يعكس قناعة راسخة بأن مخرجات الذكاء التنافسي لا تُساهم فقط في تحديد الرؤية والرسالة التنظيمية، بل تُعد مكوناً أساسياً لضمان صياغة استراتيجيات تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات الديناميكية في بيئة الأعمال. كما أكدت النتائج على دور الذكاء التنافسي في تقليل المخاطر المرتبطة باتخاذ القرارات الاستراتيجية، والمساهمة الفاعلة في بناء استراتيجيات قوية لمواجهة التحديات السوقية. الارتباط الإحصائي القوي (معامل سبيرمان = 0.68، ودلالة Sig.=0.00) يعزز هذه الاستنتاجات، مؤكداً على وجود علاقة مباشرة وقوية بين الذكاء التنافسي والقدرة على تطوير استراتيجيات شاملة وفعالة.
- يُظهر أثر الذكاء التنافسي على أداء وحدات الأعمال وعياً واسعاً لدى المشاركين بأن الذكاء التنافسي يُشكل محفزاً رئيسياً لتحسين أداء وحدات الأعمال. بمتوسط عام بلغ 4.19 وانحراف معياري قدره 0.72، تتضح قناعة المشاركين بأن الذكاء التنافسي يعزز قدرة الوحدات على التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة. تتجاوز نسبة الموافقين أو الموافقين بشدة 80% في أغلب فقرات هذا المحور، مما يؤكد على الإدراك العميق بأن تلقي معلومات الذكاء التنافسي ذات الصلة بانتظام يُسهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة وحدات الأعمال على التكيف مع التغيرات في طلب العملاء. علاوة على ذلك، تُشير النتائج إلى أن الذكاء التنافسي يُستخدم لتقييم أداء وحدات الأعمال مقارنة بالمنافسين، وتطوير استراتيجيات فعالة لدخول أسواق جديدة. هذه النتائج، المدعومة بمعامل ارتباط سبيرمان مرتفع (0.71) ودلالة إحصائية (Sig.=0.00)، تُبرز الدور الفعال للذكاء التنافسي في تحسين الإنتاجية والكفاءة العامة لوحدات الأعمال.

- تُبرز النتائج صورة واضحة عن التحديات الجوهرية التي تواجه المنظمات في تفعيل الذكاء التنافسي. على الرغم من أن المتوسط الكلي للمحور بلغ 4.16، مما يشير إلى اتفاق عام على وجود هذه التحديات، إلا أن تفاصيل الفقرات تُلقي الضوء على نقاط ضعف محددة. يبرز المشاركون مخاوفهم بشأن عدم كفاية الميزانيات المخصصة للذكاء التنافسي، مما يُعيق الاستثمار في الأدوات والكوادر اللازمة. كما تُعد صعوبة تحليل الكم الهائل من البيانات والمعلومات المتاحة تحديًا بارزًا، مما يستدعي حلولًا تقنية ومنهجية متقدمة. إضافة إلى ذلك، يُعتبر غياب الأطر التنظيمية الواضحة لعمليات الذكاء التنافسي عاملاً مقيّدًا لفعاليتها، إلى جانب تقادم التكنولوجيا المستخدمة لجمع وتحليل البيانات التنافسية. وأخيرًا، يشير المشاركون إلى وجود قصور في تدريب وتطوير الكوادر في مجال الذكاء التنافسي، مما يُعيق الاستفادة القصوى من هذه الأداة. تؤكد الدلالة الإحصائية القوية ($\text{Sig.}=0.00$) ومعامل الارتباط القوي (سبيرمان = 0.70) على أن هذه التحديات حقيقية ومؤثرة.
- على النقيض من المحاور الثلاثة الأولى التي أظهرت إدراكًا وقناعة قوية بأهمية الذكاء التنافسي، يكشف هذا المحور الرابع: تحديات تطبيق وإدارة أنظمة الذكاء التنافسي عن ضعف نسبي وتحديات كبيرة في الجانب التطبيقي والإداري. بمتوسط بلغ 2.96، وهو الأقل بين جميع المحاور، وانحراف معياري هو الأعلى (1.02)، تُشير النتائج إلى تباين واسع في آراء المشاركين وقصور واضح في العديد من جوانب تطبيق الذكاء التنافسي. تُبرز الفقرات التحديات في نشر مخرجات الذكاء التنافسي بفعالية للمستويات الإدارية المعنية في الوقت المناسب، مما يُعيق سرعة اتخاذ القرار. كما يُشير المشاركون إلى غياب آليات واضحة لتقييم فعالية معلومات الذكاء التنافسي ودقتها، بالإضافة إلى عدم تحديث البنية التحتية التكنولوجية لدعم أنشطة الذكاء التنافسي بشكل دوري. تظهر النتائج أيضًا أن مشاركة الإدارة العليا في دعم وتوجيه مبادرات الذكاء التنافسي ليست بالمستوى المطلوب، وأن دمج نتائج الذكاء التنافسي في اجتماعات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي لا يتم بانتظام. ورغم أن النتائج كانت دالة إحصائيًا (معامل سبيرمان = 0.63)، إلا أن هذا المحور يُشير إلى أن التحدي الأكبر لا يكمن في الإيمان بقيمة الذكاء التنافسي، بل في تحويل هذا الإيمان إلى ممارسات تنظيمية راسخة وفعالة.

توصيات الدراسة:

تؤكد هذه الدراسة على القيمة الاستراتيجية للذكاء التنافسي في صياغة الاستراتيجيات ودعم أداء وحدات الأعمال. ومع ذلك، تشير النتائج إلى وجود فجوة بين الإدراك لأهمية الذكاء التنافسي وقدرة المنظمات على تطبيقه وإدارته بفعالية. لذا، تُقدم التوصيات التالية للمنظمات والباحثين لتعزيز الاستفادة من الذكاء التنافسي وتجاوز التحديات القائمة:

1. تعزيز الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية للذكاء التنافسي:

نظرًا لأن المحور الرابع أشار إلى ضعف في تطبيق وإدارة أنظمة الذكاء التنافسي، وخاصة فيما يتعلق بتقادم التكنولوجيا وعدم تحديثها دوريًا، يُوصى بـ:

- تخصيص ميزانيات كافية ومستمرة للاستثمار في أحدث أدوات وبرمجيات الذكاء التنافسي، بما في ذلك حلول تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics)، والذكاء الاصطناعي (AI)، والتعلم الآلي (Machine Learning) لتمكين معالجة وتحليل الكم الهائل من البيانات بفعالية.
- إنشاء أنظمة متكاملة لجمع، تخزين، وتحليل المعلومات التنافسية لضمان دقتها وسرعة الوصول إليها، مما يدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب.
- ضرورة تطوير البنية التحتية والعمليات التي تدعم التطبيق الفعال للذكاء التنافسي داخل المنظمات لضمان الاستفادة الكاملة من إمكانياته الاستراتيجية.

2. تطوير أطر تنظيمية وسياسات واضحة للذكاء التنافسي:

نظرًا لغياب الأطر التنظيمية الواضحة التي تُعيق فعالية الذكاء التنافسي، يُوصى بـ:

- وضع سياسات وإجراءات تشغيل موحدة لعمليات جمع وتحليل ونشر المعلومات التنافسية لضمان الاتساق والفعالية.
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح داخل المنظمة لكل من يشارك في أنشطة الذكاء التنافسي، وإنشاء وحدات أو فرق متخصصة إن أمكن.
- تضمين الذكاء التنافسي كجزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة، من خلال تعزيز الوعي بأهميته وفوائده على جميع المستويات.

3. برامج تدريب وتطوير مكثفة للكوادر البشرية:

يشير القصور في تدريب وتطوير الكوادر إلى حاجة ماسة لرفع مستوى الكفاءات، لذا يُوصى بـ:

- تصميم وتطبيق برامج تدريبية متخصصة ومستمرة للعاملين في مجال الذكاء التنافسي، تغطي جوانب جمع البيانات، تحليلها، استخدام الأدوات التكنولوجية، وتحويل البيانات إلى رؤى قابلة للتطبيق.
- تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي والتحليلي لدى فرق العمل لتمكينهم من فهم أعمق للبيئة التنافسية وتحديد الفرص والتهديدات.
- تشجيع تبادل المعرفة والخبرات بين الأقسام المختلفة لتعزيز الاستفادة القصوى من معلومات الذكاء التنافسي.

4. تعزيز دعم ومشاركة الإدارة العليا:

أظهرت النتائج أن مشاركة الإدارة العليا ليست بالمستوى المطلوب، لذا يُوصى بـ:

- زيادة وعي ودعم الإدارة العليا لأهمية الذكاء التنافسي كميزة تنافسية حاسمة. يمكن تحقيق ذلك من خلال عرض دراسات حالة ناجحة وربط الذكاء التنافسي بشكل مباشر بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- إشراك الإدارة العليا بانتظام في مراجعة مخرجات الذكاء التنافسي وفي اجتماعات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي لضمان دمج هذه الرؤى في عملية صنع القرار.
- تخصيص الموارد اللازمة ودعم المبادرات المتعلقة بالذكاء التنافسي من قبل القيادة العليا لإعطائها الأولوية داخل المنظمة.

5. بناء آليات فعالة لنشر وتقييم معلومات الذكاء التنافسي:

لمواجهة التحديات المتعلقة بنشر وتقييم المعلومات، يُوصى بـ:

- تطوير قنوات اتصال فعالة ومستمرة لضمان وصول معلومات الذكاء التنافسي ذات الصلة إلى المستويات الإدارية المعنية في الوقت المناسب وبصيغة قابلة للاستيعاب.
- تأسيس مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس فعالية ودقة معلومات الذكاء التنافسي وتقييم تأثيرها على القرارات الاستراتيجية وأداء وحدات الأعمال.

- إجراء مراجعات دورية لعمليات الذكاء التنافسي لضمان استمراريتها وتحسينها بناءً على التغذية الراجعة والاحتياجات المتغيرة للمنظمة.

6. توصيات للبحوث المستقبلية:

- إجراء دراسات نوعية للتعلم في فهم الأسباب الكامنة وراء التحديات المذكورة، مثل المقابلات المتعمقة مع صانعي القرار والممارسين.
- دراسة مقارنة بين المنظمات التي لديها أنظمة ذكاء تنافسي متطورة وتلك التي تفتقر إليها، لتحديد أفضل الممارسات.
- تحليل العلاقة بين الاستثمار في الذكاء التنافسي والعائد على الاستثمار (ROI)، لتقديم مبررات اقتصادية أقوى للمنظمات.

المراجع

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، نسبية عزام؛ وبابكر، لينا محمد أحمد. (2019). أثر الذكاء التنافسي والاستراتيجي على الأداء الريادي للمصارف، *مجلة العلوم الإدارية للبحوث*، ع2، السودان: جامعة أم درمان الإسلامية.
- إبراهيم، نسبية عزام؛ وبابكر، لينا محمد. (2019). أثر الذكاء التنافسي والاستراتيجي على الأداء الريادي للمصارف، *مجلة العلوم الإدارية للبحوث العلمية*، ع2.
- بغدادى، كربالي. (2002). تنافسية المؤسسات الوطنية في ظلّ التحولات الاقتصادية، *الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة*، الجزائر: جامعة البليدة.
- بن حبتور، عبدالعزيز صالح. (2007). *الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير*، ط2، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الجهني، رحاب. (2022). *الاستراتيجيات التنظيمية للمنشآت الصناعية ونماذج السوق الدولية، إدارة العمليات*، المملكة العربية السعودية: جامعة طيبة.
- جونز، جاريت؛ وهل، شارلز. (2001). *الإدارة الاستراتيجية*، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد السيد أحمد عبدالمتعال، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- الحاجي، هاني عبداللطيف. (2024). فاعلية تطبيق عمليات الذكاء التنافسي CI على الاستراتيجيات التسويقية لدعم وتطوير خدمات المكتبات الأكاديمية: دراسة تقييمية على عينة من المكتبات الأكاديمية السعودية في المنطقة الغربية، *مجلة دراسات*، العدد الاقتصادي، مج15، ع2، 105-126.
- حبي، حنان؛ وحامدي، شيماء. (2022). أثر الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي: دراسة حالة المديرية الجهوية لموليس - ولاية ورقلة، *رسالة ماجستير*، الجزائر: جامعة غرداية.
- حسن، بشار عبدالحسين؛ والذبحاوي، عامر عبد كريم. (2023). الذكاء التنافسي ودوره في تمكين الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الحياة الأهلي في محافظة النجف الأشرف، *مجلة آداب الكوفة*، مج15، ع55، العراق: جامعة الكوفة.
- الحسيني، فلاح. (2000). *الإدارة الاستراتيجية*، عمان: دار وائل للنشر.
- حموي، فواز؛ والعبد الله، محمد. (2012). الذكاء التنافسي في بيئة التجارة الالكترونية، *المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر في نكاء الأعمال واقتصاد المعرفة*، عمان، الأردن: جامعة الزيتونة.

- داوي، الطيب.(2007). أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، **مجلة الباحث**، ع5، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- درة، عبدالباري إبراهيم.(2014). **الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرون: النظرية والتطبيق**، ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الدوري، زكريا مطلق.(2005). **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- دويدري، رجاء وحيد.(2000). **البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العملية**، ط1، بيروت: دار الفكر المعاصر.
- سميرة، فرحات؛ وخليفة، عيسى.(2017). دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث والإنسانية والاجتماعية**، مج1، ع42.
- السنهوري، محمد مصطفى.(2013). **الإدارة الاستراتيجية: النظرية والتطبيق**، الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.
- السيد، إسماعيل محمد.(2000). **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**، القاهرة، مصر: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- شريط، كمال؛ وخلوفي، سفيان.(2019). صياغة استراتيجية الأعمال النموذجية في المنظمات، **رسالة ماجستير**، الجزائر: جامعة العربي التبسي.
- صقور، مجد؛ والصرن، رعد.(2018). **الإدارة الاستراتيجية**، سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- صيني، د. سعيد إسماعيل.(1994). **قواعد أساسية في البحث العلمي**، ط1، بيروت: مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر.
- الطويل وعبدالرزاق.(2017). دور أبعاد استراتيجية وحدة الأعمال وفق أنموذج Treacy & Wiersema في تعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معمل الألبسة الجاهزة، ولدي في الموصل، **رسالة ماجستير**، العراق: جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.
- عبدالوهاب، إبراهيم أحمد.(2025). الذكاء التنافسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمراكز اللياقة البدنية والأندية الصحية، **مجلة سوهاج لعلوم وفنون التربية البدنية والرياضة**، مج8، ع2، 73-104.

- العبيدي، إبراهيم فائق. (2023). دور عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي في دعم مراحل عملية الذكاء التنافسي: دراسة ميدانية في مديرية تربية صلاح الدين، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مج19، ع63، العراق: جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد، 401-425.
- العبيدي، مريم نشأت عزيز. (2018). أثر القدرات الديناميكية في العوامل البيئية - الدور الوسيط لعمليات الذكاء التنافسي: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، *رسالة ماجستير في كلية الأعمال*، عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- العصيمي، مشعل. (2018). *تحليل القوى التنافسية الخمسة - نموذج بورتر*. متوفر على الرابط الإلكتروني التالي: <http://mesh.al/blog/10-Porter-Five-Forces.html>.
- علوان، أحمد سهام. (2021). إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا، *المجلة التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج*، 2، (38)، مصر، 1066-1088.
- علوان، سهام أحمد محمد. (2021). إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا (Covid 19)، *المجلة التربوية*، ج83، 1061-1156.
- عمر، قاسم؛ وبن عبيد، عبدالباسط. (2014). استراتيجية العمليات ودورها في بناء مخطط الأعمال في المؤسسة، *مجلة التكامل الاقتصادي*، مج2، ع3.
- عوض، محمد احمد. (2001). *الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية*، القاهرة، مصر: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- الغالي، طاهر محسن؛ وإدريس، وائل محمد. (2009). *الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل*، ط2، الأردن: دار وائل للنشر.
- فرحان، ماهر فايز محمد. (2019). أثر الذكاء التنافسي في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الاتصالات في الأردن، *رسالة ماجستير*، العراق: جامعة آل البيت، 1-93.
- القيوتي، تمارا محمود. (2019). إعادة صياغة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية وأثرها في الذكاء التنافسي - الدور الوسيط للقيادة الرؤيوية: دراسة ميدانية على مجموعة الحوراني، *رسالة دكتوراه*، الأردن: جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا.
- محمد، حاكم محسن. (2006). *إدارة الإنتاج والعمليات*، العراق: مطبعة جامعة كربلاء.

المنزوع، زايد علي عبدالخالق.(2022). أثر الذكاء التنافسي في تحقيق الأداء الريادي للمصارف اليمنية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية اليمنية – صنعاء، *مجلة جامعة البيضاء*، مج4، ع3، اليمن: جامعة البيضاء، 1-19.

المنزوع، زايد علي عبدالخالق.(2022). أثر الذكاء التنافسي في تحقيق الأداء الريادي للمصارف اليمنية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية اليمنية، *مجلة جامعة البيضاء*، مج4، ع3، اليمن: جامعة البيضاء.

نوري، محمد عثمان.(2014). *تصميم البحوث في العلوم الاجتماعية والسلوكية*، جدة، المملكة العربية السعودية: دار خوارزم العلمية للنشر.

الهنداوي، محمد عبدالله.(2014). نموذج مقترح للعلاقة بين مقدمات ونواتج الذكاء التنافسي في الشركات الصناعية المصرية: دراسة تطبيقية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع4، مصر: جامعة عين شمس، كلية التجارة، 529-595.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Adebowale Jeremy Adetayo & Mufutau Ayobami Asiru & Ibrahim Bolaji Omolabi. (2021). Building Ambidexterity in Libraries: Role of competitive intelligence. Library Philosophy and Practice . (ejournal).5763. Retrieved February 9, 2023 from <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/5763>.

Argyris, Chris & Schon, Donald A. - Organizational Learning: A Theory of Action Perspective - 1978 - Addison-Wesley.

Barney, Jay B. - Firm Resources and Sustained Competitive Advantage - 1991 - John Wiley & Sons ,Journal of Management, Vol. 17, No.1.

Bose , Ranjit. (2008). Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis , Industrial Management and Data Systems , 108 (4), 510-528.

Clark, Anthhony .(2006).Process Based Strategic Planning,2thed ,Springer ,New York ,U.S.A.

Cloutier, A. (2013). Competitive intelligence process integrative model based on a scoping review of the literature.

Du Toit , A.S.A. (2013). Comparative Study of Competitive Intelligence Practices between Two Retail Banks in Brazil and South Africa , Journal of Intelligence Studies in Business ,2 ,30-39.

- Du Toit , A.S.A. (2013). Comparative Study of Competitive Intelligence Practices between Two Retail Banks in Brazil and South Africa , Journal of Intelligence Studies in Business ,2 ,30-39.
- Du Toit, A. S. A. (2015). Competitive intelligence research: an investigation of trends in the literature. Journal of intelligence Studies in Business. 5(2). 14-21.
- Hakansson, C., & Nelke, M. (2015). Competitive intelligence from start to end. In Competitive intelligence for information professionals. Cambridge : Chandos Publishing.
- Hitt, Michael A. & Ireland R. Duane & Hoskisson, Robert E. 2011, Concepts Strategic Management Competitiveness & Globalization, 9th ed , South Western, USA.
- Iwu-James, J., Haliso, Y., & Ifijeh, G. (2020). Leveraging Competitive Intelligence for Successful Marketing of Academic Library Services. New Review of Academic Librarianship, 26.(1) ,151–164.
- Iyamu Tiko, Relebohile Moloi, Competitive intelligence Deployment Framework for Business Enhancement" International Conference on ICT for Africa 2013, February 20-23, Harare, Zimbabwe".
- Kotler Philip & Armstrong Gary, 2012, Principles of Marketing, 14th ed, Pearson Prentice Hall, U.S.A
- McBride Neil., (2014). Business Intelligence in Magazine Distribution, International Journal of Information Management, Vol.34, pp.58-62.
- Moyane, S.P., Dube, L., Nkomo, N. and Ngulube, P. (2020), "Competitive intelligence as a coping strategy for academic libraries in South Africa", Library Management, Vol. 41 No. 6/7, pp .593-606.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka - The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation - 1995 - Oxford University Press.
- Pellissier, R. and Nenzhelele, T.E. (2013). Towards a universal definition of competitive intelligence. SA Journal of Information Management, vol 15.
- Pellissier, R., & Nenzhelele, T.E. (2013). Towards a universal definition of competitive intelligence .South African Journal of Information Management, 15 (2), a559.
- Pfeffer, Jeffrey & Salancik, Gerald R. - The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective - 1978 - Harper & Row.

- Prace, Diplomaava,2008, Proposal of Strategy of SBU Development , Vysoke Ucení Technické V Brně University of Technology, Qualit @ sRevista Eletrônica ISSN 1677 4280 Vol.14. No1.
- Rubin Eran & Runin Amir.(2013). The impact of Business Intelligence Systems on stock return volatility, Information & Management, Vol.50, pp.67-75.
- Singh Hergovind, Harsh Vardhan Samalia.(2014). A Business Intelligence Skills Needed to enhance South Africa's Competitiveness, Aslib Proceedings: New Information Perspectives, Vol.62, No.3,pp.302-320.
- Soumeiya, Fattouche; Ismail, Hedjazi.(2018). Role of Competitive Intelligence in Creating a Competitive Advantage: Empirical Study of Algeria Telecom Mobilis Al Basher Economic Journal. 4(3), p727-744.
- Soumeiya, Fattouche; Ismail, Hedjazi.(2018). Role of Competitive Intelligence in Creating a Competitive Advantage: Empirical Study of Algeria Telecom Mobilis Al Basher Economi Journal. 4(3), p727-744.
- Strauss, A.C. & Du Toit, A.S.A.(2010).Competitive intelligence skills needed in South Africa. Aslib Proceedings, 62(3): 302-320.
- Wheelen Thomas L. & Hunger J. David, (2012), Strategic Management and Business Policy, 11th ed, Prentice-Hill, U.S.A.
- Williamson, Oliver E. - The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting - 1985 - Free Press.
- Wright, S; Eid, R & Fleisher, C. (2008). Competitive intelligence in practice : empirical evidence from the UK retail banking sector. Journal of Marketing Management, vol 25.
- Nwachukwu,C.,Chladkova, H., & Fadeyi, O.(2018). STRATEGY FORMULATION PROCESS AND INNOVATION PERFORMANCE NEXUS. International Journal for Quality Research,Vol.12(1)p.147-164.
- Rothaermel,F.T.(2012).Strategic Management: Concepts. McGraw-Hill Education, London, UK.

الملاحق

الملاحق:

ملحق (1)

أداة الاستبانة

المحترم/ة

السيد/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،، وبعد:

آمل التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة التي تساعدني في إكمال بحث ماجستير في إدارة الأعمال

بعنوان: الذكاء التنافسي وتأثيره على الاستراتيجية ووحدات الأعمال.

" دراسة تطبيقية على مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث بالرياض "

الرجاء التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان للاستعانة به في إكمال هذه الدراسة

علماً بأن إجاباتكم ستكون في موضع السرية وبغرض البحث العلمي ليس إلّا ...

نشكر لكم تعاونكم في سبيل البحث العلمي، وإضافةً للمكتبة العلمية ،،،

الباحثة/ نواف الزهراني

أولاً: البيانات الأولية:

1- النوع:

- ذكر. ()

- أنثى. ()

2- الفئة العمرية:

- أقل من 30 سنة. ()

- 30 سنة وأقل من 40 سنة. ()

- 40 سنة وأقل من 50 سنة. ()

- 50 سنة فأكثر. ()

3- المؤهل العلمي:

- دون الثانوي. ()

- ثانوي. ()

- بكالوريوس. ()

- دراسات عليا. ()

4- عدد سنوات الخبرة العملية:

- أقل من 5 سنوات. ()

- 5 وأقل من 10 سنوات. ()

- 10 وأقل من 15 سنة. ()

- 15 سنة فأكثر. ()

5- الدورات التدريبية في مجال إدارة المشاريع:

- بدون. ()

- 1- 3 دورات تدريبية. ()

- 4- 6 دورات تدريبية. ()

- 7- 9 دورات تدريبية. ()

- 10 دورات تدريبية فأكثر. ()

ثانياً: أسئلة البحث:

الرجاء اختيار الإجابة التي تناسبك من بين الإجابات الموضحة أدناه:

غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	العبارة
المحور الأول: دور الذكاء التنافسي في صياغة الاستراتيجية الشاملة:					
					1-تؤثر مخرجات الذكاء التنافسي بشكل مباشر في تحديد رؤية ورسالة المنظمة.
					2-يعزز الذكاء التنافسي من قدرتنا على صياغة استراتيجيات تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف.
					3-يتم دمج نتائج الذكاء التنافسي في عملية المراجعة والتعديل المستمر للاستراتيجية.
					4-يقلل الذكاء التنافسي من المخاطر المرتبطة باتخاذ القرارات الاستراتيجية.
					5- يساهم الذكاء التنافسي في بناء استراتيجيات قوية لمواجهة التحديات السوقية.
المحور الثاني: تأثير الذكاء التنافسي على أداء وحدات الأعمال:					
					6-تتلقى وحدات الأعمال لدينا معلومات الذكاء التنافسي ذات الصلة بأنشطتها بشكل منتظم.
					7-يعزز الذكاء التنافسي من قدرة وحدات الأعمال على التكيف مع التغيرات في طلب العملاء.
					8-يتم استخدام الذكاء التنافسي لتقييم أداء وحدات الأعمال مقارنة بالمنافسين.
					9-تستخدم وحدات الأعمال لدينا الذكاء التنافسي لتطوير استراتيجيات دخول أسواق جديدة.
					10-يؤدي تطبيق الذكاء التنافسي إلى تحسين الإنتاجية والكفاءة العامة لوحدات الأعمال.

غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	العبارة
المحور الثالث: التحديات وسبل تفعيل الذكاء التنافسي في المنظمات:					
					11- الميزانيات المخصصة للذكاء التنافسي غير كافية في منظماتنا.
					12- صعوبة تحليل الكم الهائل من البيانات والمعلومات المتاحة تعد تحديًا لنا.
					13- غياب الأطر التنظيمية الواضحة لعمليات الذكاء التنافسي يحد من فعاليته.
					14- تقنر منظماتنا إلى وجود قسم أو فريق متخصص للذكاء التنافسي.
					15- التكنولوجيا المستخدمة لدينا لجمع وتحليل البيانات التنافسية قديمة أو غير كافية.
					16- هناك قصور في تدريب وتطوير كوادر المنظمات بشكل أكبر في مجال الذكاء التنافسي.
غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	العبارة
المحور الرابع: تطبيق وإدارة أنظمة الذكاء التنافسي:					
					17- يتم نشر مخرجات الذكاء التنافسي بشكل فعال للمستويات الإدارية المعنية في الوقت المناسب.
					18- توجد لدينا آليات لتقييم فعالية معلومات الذكاء التنافسي ودقتها.
					19- يتم تحديث البنية التحتية التكنولوجية لدعم أنشطة الذكاء التنافسي بشكل دوري.
					20- تشارك الإدارة العليا بنشاط في دعم وتوجيه مبادرات الذكاء التنافسي.
					21- يتم دمج نتائج الذكاء التنافسي في اجتماعات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي.
					22- يتم رصد وتقييم أداء أنظمة الذكاء التنافسي لدينا بشكل منتظم.

ملحق (2)

الملخص

Abstract

Study Title: Competitive Intelligence and Its Impact on Strategy and Business Units: An Applied Study at King Faisal Specialist Hospital and Research Centre in Jeddah.

The study aimed to identify and analyze the impact of competitive intelligence on the formulation of an organization's overall strategy and the performance of its business units. This was achieved by defining the concept of competitive intelligence and its importance in the contemporary competitive environment, and revealing the relationship between competitive intelligence practices and the effectiveness of strategy formulation at the overall organizational level. The study also aimed to evaluate the role of competitive intelligence in supporting decision-making and improving the operational performance of various business units, identifying the challenges facing organizations in implementing competitive intelligence systems, and presenting a proposed framework for enhancing the use of competitive intelligence in Arab organizations.

To achieve the study's objectives, the descriptive-analytical approach was used. A questionnaire was used as a tool to collect study data, and the statistical analysis program (SPSS) was used to analyze the data. The study reached several conclusions, the most important of which are: Participants attach great importance to competitive intelligence as an effective strategic tool in formulating strategies and supporting the performance of business units. The results also indicate the vital importance of competitive intelligence in shaping the organization's strategic directions, with a high average of 4.39 and a very low standard deviation of 0.68. This indicates a direct and strong relationship between competitive intelligence and the ability to develop comprehensive and effective strategies. The results also found that competitive intelligence is a major catalyst for improving business unit performance, with an overall average of 4.19 and a standard deviation of 0.72, demonstrating the effective role of competitive intelligence in improving the productivity and overall efficiency of business units. Participants highlighted their concerns about the insufficient budgets allocated to competitive intelligence, which hinders investment in the necessary tools and personnel. The difficulty of analyzing the vast amount of available data and information is also a challenge. Prominent, calling for advanced technical and methodological solutions. The results indicated relative weakness and significant challenges in the application and administrative aspects, with an average of 2.96 and a standard deviation of 1.02. The results highlight the challenges in effectively disseminating competitive intelligence outcomes to relevant administrative levels in a timely manner, which hinders rapid decision-making. Participants also pointed to the absence of clear mechanisms for evaluating the effectiveness and accuracy of competitive intelligence information, in addition to the lack of regular updates to the technological infrastructure to support competitive intelligence activities. The results also show that senior management's involvement in supporting and directing competitive intelligence initiatives is not

at the desired level, and that the integration of competitive intelligence findings into strategic and operational planning meetings is not carried out regularly.

Midocean University

College of Management

Major: Business Administration



Research Title

***Competitive Intelligence and Its Impact on Strategy and
Business Units***

Student Name

Nouf Adeeb Al-Zahrani

Supervised by

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayeze Jarad

Academic Year

2025